



Canada  
Post

Postes  
Canada

Government  
Publications

CA1 Pφ 20

-76W31

# what's behind the lemming urge?

and other  
discourses by  
Bryce Mackasey

3 1761 11708533 2





CA 1 Pφ20

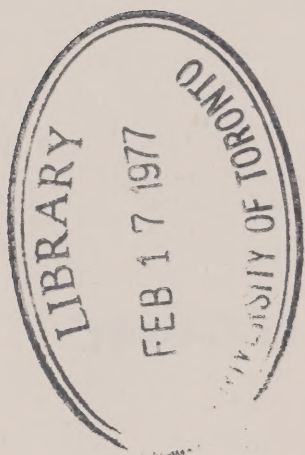
-76W31

Government  
Publications

# what's behind the lemming urge?

*and other reflections  
on social conflict  
by Bryce Mackasey  
Postmaster General of Canada*


*published by  
the public affairs branch  
of Canada Post  
Sir Alexander Campbell Building  
Ottawa, Canada K1A 0B1  
June 1976*





## CONTENTS

Foreword	1
They Say Machines Are Taking Over	4
Moral Man And The Amoral Buck	11
Confrontation And Its Cause	20
What's Behind The Lemming Urge?	31
Unions And The Abuse Of Power	41
The Postmaster General's Paradox And Other Problems	50
Society Against Itself	58
Who's Afraid Of The New Society?	66



Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

## FOREWORD

When Bryce Mackasey took over as Postmaster General two years ago he was well aware that it wasn't an easy job. But I doubt that even he, with his experience as Minister of Labour and of Manpower, realized just how un-easy it would be.

Ten years ago the Post Office was a 19th century institution. Its buildings still stood by the railroad tracks though the mail was moving by plane. And mail was still being sorted by hand, as it was at Confederation, though the volume since 1946 had gone up more than 70 per cent.

In 1966 a Royal Commission studied our problems and advised an immediate leap to the 20th century: a lifetime of change condensed into a decade. And in this decade the Post Office portfolio has been transformed from a near-sinecure to a seat that is often — too often — the hottest in town.

This decade of Post Office trauma coincided with a decade of the most intense and turbulent social change in modern history. Within a few weeks of taking over, Mr. Mackasey could see that the problems he faced were the underlying issues of this change.

The Post Office, with 60,000 people, is probably the most labour-intensive industry in Canada, and it's undergoing massive mechanization. Here, in concentrated form, the reigning ideas of our time are in constant confrontation with technology.

We custodians of technology, in our ceaseless pursuit of efficiency, have inadvertently reshaped almost everything once familiar: the farm, the factory, the church, the school, the bank, the store, the government; and with them our natural environment, our social structure, even our people.

The citizen of the 70's is not the citizen of the 50's. He hasn't the same traditions, manners or mores. He thinks differently about work, religion, country, marriage and family. Society can no longer count on his automatic loyalty.

We're at or near the climax of a breakdown of authority — of a discipline solidly based on traditional values. It used to be that necessity was the mother of invention. Ford invented the moving assembly line because of his backlog of orders. But today invention is more often the mother of necessity. Science invents a product like a computer or television; we make it a need and let the need mold our values and our lives.

As we back into the future, some feel powerless, so they want power. Some feel overwhelmed by change, so they fight for control. Many feel that the cards have for too long been stacked against the average worker; they demand equity. We're passing, as Mr. Mackasey notes, from an era of relatively simple material issues to an era of moral issues, from areas of logical compromise to areas of complex emotion.

And beneath it all is the basic conflict: humanity against the machine; those who believe that the system should serve the people versus those who believe in the system *uber al*.



The battle lines are no longer clearcut. It's no longer just management versus labour; many on both sides realize they owe a larger allegiance. But one thing *is* clear: in industrial countries the Post Office is the front line.

Mr. Mackasey joined us at the front as events were pushing us inexorably toward the longest and bitterest strike yet endured. He came in with very strong feelings about how employees should be treated and found himself under pressure of an urgent need to clarify — to himself, to us and the public — what the conflict, in its broadest sense, was about.

The speeches that follow are the result. They're mostly in chronological order, so you can see the ideas surfacing — and evolving — on the tide of social change.

I hope you get as much from them as I have.

John A. H. Mackay  
Deputy Postmaster General



## THEY SAY MACHINES ARE TAKING OVER

*a light look at automation at the opening of the Calgary Mail Processing Plant on October 22, 1974.*

Before I came out here to snip the umbilical cord on this plant — the first postal plant in Canada designed for automated machinery — I scanned a few Calgary newspapers. It seems that our move to automation has moved some people to criticism. I'm not surprised. A lot of people distrust machinery. They say if you're lucky enough to get to work without being hit by a machine, you find that one has taken your job.

Maybe fear of machines is bound up with fear of change. We know that change is the only permanent thing in this world. Everything changes; southern Alberta was once a sea. People are much like carp, which die when they cease to grow, and we all know that without change you can't have growth. But change makes demands upon us. It's painful. It's disruptive. We're afraid of it.

This fear goes back a long way. When Arkwright developed the cotton spindle, the hand-spinners rioted. When telephone companies changed from a manual system to a dial system, people bewailed the plight of the switchboard girls. The Frankenstein legend was born out of fear of the machine. We're afraid we'll create a monster we can't control.

I can understand this feeling. Frankenstein's monster is no longer a fantasy. Some results of technology are already out of control: pollution of the sea and the upper atmosphere, mounting garbage and vanishing resources. All change to automation isn't automatically good. Some of it

reminds me of the pilot who radioed: "I'm lost — but I'm making record time!"

Automation presents a special sort of threat. The machine by itself just substitutes mechanical force for man's muscle; automation appears to replace man's wits. We joke about it — "What a day! The electronic brain broke down and we had to think" — but we're really afraid that machines will think better than we can. We're afraid that we'll become the tools of our tools. You know, there's a theory that the wee people in flying saucers are machines developed by human-like society on another planet that's now extinct.

Automation has always had two opposing schools of thought. The pessimists say it will cause mass unemployment. They quote John Goodell, inventor of the first robot, who said that the only operative worker not replaceable by machine is a barber. They say machines are destroying skill. Making work rigid and inflexible. Locking people into work, offering them less choice. Less learning. Less satisfaction. As machines become more like humans, they say, humans grow more like machines.

The optimists say that automation is as old as the waterwheel. They say it's given us the first society in which luxury is not confined to a few. They say it creates growth situations, and they point to the telephone and the car, which opened new jobs for millions of women and men. They say that machines *release* people from routine jobs, and they move on to better, more satisfying jobs.

Both views remind me of the stranger who came into a Calgary bar, set down an odd-looking satchel and ordered a drink.

"What's in the satchel?" the bartender asked.

"A mongoose," the stranger said.

"A mongoose! What for?"

"I've a weakness," the stranger said. "When I get to drinking, I see snakes. And when I see snakes I let out the mongoose."

"But the snakes are only imaginary," the bartender said.

"That's okay," the stranger said. "So's my mongoose."

When problems are illusions, you see, solutions will be too, and automation has given us some of both.

In fact, there's been no great explosion of growth and jobs through automation. The car was a great growth

situation because in 1913, when Ford introduced the assembly line, there was only one car for every 100 persons. There's been no great movement of displaced workers to more satisfying jobs, because the workers who lose their jobs are usually the least able to move: the lowest paid, the oldest, and the least skilled.

On the other hand, there's been no mass unemployment. The alarms are proving false alarms and Goodell's robot hasn't worked. The loss of coal mining jobs was offset by new jobs in chemicals and petroleum. Lost railway jobs were offset by jobs in aircraft factories and airlines. Jobs in agriculture have shrunk, but jobs in education have grown, and so have jobs in health care and social services.

It's like the little girl with the little curl right in the middle of her forehead. When automation is good, she is very very good, and when she is bad she is horrid. Automation *does* create jobs — though not as many as we need — and some are damnably boring and others are totally challenging. It also displaces people — sometimes a worker who is hard to retrain, more often an unskilled person looking for work who is turned away. In almost every plant where automation is introduced, the skilled jobs are increased and the unskilled jobs are reduced. Choice isn't reduced for skilled workers; automation offers them *more* choice. It's the *unskilled* workers who are locked in.

But is automation the villain? We're still increasing the number of jobs, there's just fewer for the untrained and uneducated — people once employed in dirty, monotonous, soul-destroying work: labourers locked into field and factory by low pay and low schooling. Automation didn't do this. Their previous employment did it. Automation is just a fall-guy for the system it's displacing.

In my youth, society lived off the ignorant poor. Ignorance gave society cheap labour and cheap goods. Society had a vested interest in keeping poor people ignorant.

Today the poor live off society. We've fewer and fewer jobs for ignorant people. We need people with knowledge, people who think, people who can solve problems. People with multi-skills, like mechanics who know electricity. We need educated people, people who can be trained. Today's society has a vested interest in abolishing ignorance. For

the first time in history, we're calling for smart people rather than dumb people.

We can't turn this situation around, even if we wanted to. We can't go back to "the good old days" when highways were contoured with spades . . . when the CNR and the CPR ran trains to every small town. The Post Office has had to change because everything else has changed.

In the late 50's, the railways began to cut their passenger trains. More and more mail went by road and air, and mail that was once sorted on a train now had to be sorted in the city, in post offices a long way from the airports. At the same time, cities were swelling and business was booming: direct mail advertising, credit cards, premiums — all dumping huge mailings into these cramped and obsolete buildings. Some dispatchers had to squeeze 20 trucks into loading areas meant for two.

A 1966 Royal Commission studied these problems. Management consultants made 15 studies and 460 recommendations. Among other things equally obvious, they said that the Post Office had to mechanize.

A Post Office team toured the world in 1970. They started from scratch and came up that year with a postal code, the most flexible and accurate code to date. They worked out designs and contracts for Canadian-built sorting machines, and computer-controlled machines to read the code — 110 million dollars in machinery. They tested it last year in Ottawa on the biggest mailing in Canada, and they gave Revenue Canada 10 million income tax returns 24 to 72 hours ahead of past years. The machines are now in place — on time and under budget — in renovated buildings in Ottawa, Winnipeg, Saskatoon, Regina and Edmonton. But this building is the first of those designed especially to house them.

What this plant really is, is a huge machine enclosed in brick. A secretary types a letter, drops it into a mail box, and that's the last time it's read by human eyes until the carrier reads it. The letters, parcels and bags come in through a complex of belts and chutes. Machines automatically route them, stamp them, presort them, store them, sort them, and then, as long as they're properly coded — and everything depends on the code — a pushbutton sends them on their way.

That's the way it's supposed to work, but you know Murphy's Law: if anything can go wrong, it will. Not from



lack of planning. Management planned a year ahead. It set up training programs, employee information meetings, and regular union consultations on working conditions and recreation.

The union cooperated. The teamwork was great. But this plant is new from the ground up. A brand-new world of mail handling. Most businesses have changed gradually with the times. But the Post Office has been sorting mail as it did in the 1800's. Now, suddenly, in a few months, it's had to catch up with this century. And like all automation start-ups, this one hasn't lacked for bugs.

It had shortages of material. Tune-up trouble with the facer-cancellers. A heavy turnover of college kids that we'd hired as full-time staff. A power failure because of a storm. Another because of a contractor's accident — and we couldn't get the mail down from the storage trays in the ceiling.

You know, in automation, when one part stops, the whole plant grinds to a halt. And when a machine has six thousand circuits — like our optical character reader — it's not something you fix in five minutes. The *Ottawa Citizen* put in a computer last year and it was something like four months before anyone knew for sure if it was still an afternoon paper or an evening paper. We've got *two* computers here, but I think they'll soon know their jobs. And when they do — and when the machines are operating nationwide — they'll give you faster and more reliable service. They'll put the Post Office back on a good sound basis.

I'm told that the unions oppose this change. But I wonder if it's change as such they oppose. Union leaders know that what's good for the organization is good for them. They know that technology serves their long-term interests. They want job security for their members, and they know that jobs are only protected when an operation is economically sound.

I still belong to a union, the International Brotherhood of Electrical Workers, and one of our leaders, Harry Van Arsdale used to say: "You produce more, and I'll get you more." He hated featherbedding. Our union urged employers to get rid of slackers. It not only welcomed technological change, it encouraged it. It ran training classes in power tools. It gave prizes for new inventions. I remember one of these union inventions was a motorized



drum called a Powercrat; it pulled cables through a conduit and replaced seven men with one. Good unions don't fight technology, they fight for a share in its benefits.

But they also know the danger. Not the myth of machines taking over. The fact that technology can destroy values. Look what the pill has done to our sexual mores — and with them our views of marriage and the family. Look how the sales technique of credit has made squandering more virtuous than thrift — with a consequent loss of independence and self-sufficiency.

I think it's time we stopped wearing our values on our sleeves. If we don't impose our goals on machines, they'll impose theirs on us. They don't care. They're neutral. They're neither good nor bad. Their only goal is efficiency, and you know what they say about that: the most efficient way to descend the Husky Tower is to jump off the top.

It's time Man got back in the driver's seat and headed toward human goals. It's more important to do the right thing than to do things right. Progress isn't just making money, it's elevating man. The business of life isn't business, it's living.

This is really what the unions are fighting about. They know what machines can do *to* people as well as what they can do *for* them, and they want decisions made by conscience as well as by arithmetic. Technology is a lot like Mark Twain's weather: everybody talks about it, but nobody does anything about it. We didn't do much for people in the first industrial revolution and we're still suffering the social consequences. In this one, I think the government should lead. We should be socially responsible. If we can't be, who can? I think the government should be Canada's best employer.

This means we should try to structure jobs to give people a sense of personal worth. Ensure that employees have purchasing power to meet their needs. Try to develop teamwork. Find ways to break monotony. If all our managers would be as concerned with employees as with machines, a lot of union-management tension would disappear.

A hundred years ago, industry grew on the interchangeable part. Now we have a new phenomenon: the interchangeable worker. People who have worked 20 years in a trade that is now extinct. Young people coming into the work force whose new skill may soon be obsolete. The

guy who did one thing and did it well — the dependable pillar of society — is shaping up as a future social concern. We need people with knowledge, people who can learn, who can retrain not only once but several times. It's no longer *who* you know, it's *what* you know.

It calls for a new kind of investment, a new kind of development: investing profits from automation in people as well as plants; ploughing back profits into developing people. It calls for increasing worker mobility; agreements on portable pensions; more and better retraining programs; more determined attacks on illiteracy.

It calls for a new theory of schooling: education as a lifetime process. The alternative is a growing surplus of unemployable welfare collectors and a growing shortage of high-skilled working taxpayers. And eventually, a social structure patterned after a beehive: Aldous Huxley's *Brave New World*.

Automation has its perils but it also has its promise. If we can broaden management's goals to include employees' welfare, and union goals to include Post Office efficiency, we don't need to fear that we'll end up as slaves to our machines.

Personally, I'm optimistic. I agree with Robert Louis Stevenson: "Every man," he said, "has a sane spot somewhere."

## MORAL MAN AND THE AMORAL BUCK

*some comments on the crisis of confidence delivered to the Audit Bureau of Circulation, December 7, 1974, in Chicago.*

When you asked me to speak on the crisis of confidence I didn't know what you meant at first. I thought you'd got me mixed up with someone else: someone in one of the opposition parties. An Irishman never lacks confidence, even a Canadianized Irishman. He may lack everything else, but confidence — never.

Then I thought a bit more about it and I realized what had happened. Your committee men said, "Now who's the best person to speak on the crisis of confidence?... There's Albert Casey of Pan American, and William Colby of the CIA, and if we can't get them, there's this guy up in Canada who's just been made Postmaster General."

Now that, ladies and gentlemen, is a sobering thought. But after I mulled it over, I felt better. I mean, misery loves company, and the Post Office isn't alone. There's a loss of public confidence in almost every institution.

Take government. When nations began to rebuild after World War II, people thought that government was the answer to social injustice. At each technological advance we said, "This ought to be regulated." With each new problem we said, "There ought to be a law." Now we live with a maze of regulations, agencies and laws. We've spent billions on health and welfare and social justice at all levels — and the gulf between rich and poor is as wide as ever. We keep asking for more and more government and the more we get the less we like it. Even before Water-

gate, confidence in government was dropping. Before Watergate, if memory serves, we had the credibility gap.

Take business . . . the corporation. It promised affluence — and delivered it. But it carried planned obsolescence into an era of scarce resources. It failed to deal with the side effects of production. It failed to humanize automation, to end job discrimination. It failed to gauge the temper of consumers. Now people see some goods being made at a cost they didn't count on and they see their affluence draining away through inflation. Five years ago, according to a Louis Harris poll, 55 per cent of the public viewed the corporation with "a great deal" of respect. By the end of last year this figure was down to 27 percent, and three times as many people had "hardly any" respect.

Take science. Starting with World War II, science made enormous strides. And that was precisely the time it got off the track. The larger technical companies went all out for public funds. They chose safe growth in defence contracts rather than risky growth in the market economy. The upshot, says the president of a leading American company, was "tremendous industrial growth, spectacular research breakthroughs, immense engineering achievements, but minimal social benefits." Science promised Man the millennium and now threatens him with extinction, if not from nuclear destruction then from destruction of his environment. In reaction, the public sees science as a Frankenstein.

Education promised us most of all. It promised to remold Man. Education, we said, was the only real counterweight to Man's animal nature. But in the 50's educators downgraded the humanities and universities became technical schools. Then, in the 60's, educators rationalized self-indulgence. They tolerated illegal drugs. They let boys and girls sleep together. They recognized student groups committed openly to violence. Finally even those who condoned this in the name of truth and freedom could see that this wasn't exactly the freedom they had in mind. Man's animal nature is more in evidence than ever.

People are disillusioned. They're losing confidence in their institutions, what we used to call, in a more religious period, faith. And, like religion, the social system operates on faith. It calls for faith in huge amounts. Call it faith or trust or confidence — without it, the system self-destructs.



Without confidence, voters withhold their mandate to their government. And we can't make hard, unpopular decisions in government without support. We tend to play it safe. We take the safer short-term view. As Walter Lippman said, "It's safer to be wrong before it becomes fashionable to be right." Decisive action waits upon crisis. Then we make decisions too fast. There isn't time for study, so we don't see the problem whole, we don't relate it to all the other problems. Credit for suburban housing, for example. It helped ease the housing shortage, but encircled and choked the city cores and hastened the present urban crisis. Too often a crisis-decision precipitates a crisis in another area, and the government moves from crisis to crisis, with ever-decreasing support.

In business, lack of confidence is destroying financial markets and threatening major corporations with bankruptcy. It's binding business with red tape. It's throttling production and curbing expansion — this at a time when we need production to slow inflation and feed the world — feed a million and a quarter more people every week. It's weakening international currency, which could bring on a real depression. It's making profit a dirty word when profit pays for everything: your salary and mine, science, art . . . even union strikes.

Lack of confidence in science has cut back on R & D — at a time when we most need answers to technological problems: new energy sources, recycling techniques, pollution controls.

And lack of confidence in our educators makes them reluctant to take a stand — those whose sense of right and wrong hasn't been neutered by relativity. Result: they vacate the field to those who push value-free education, and their graduates go into the work-world smarter and abler than ever before, but seldom wiser, and almost never better, that is, more ethical.

We're losing confidence, it seems, in everything but human greed and lust. And each withdrawal of confidence makes the next failure more certain. And each failure undermines more of our faith. Of all our resources, confidence seems to be in shortest supply.

I think the reason is obvious. We don't have to call in a consultant. You know it, I know it, and so does the guy on the street. How can you trust a politician if you think all he wants is power? How can you trust a businessman if you



think he's only out for the buck . . . or a scientist or a scholar if you think their only aim is prestige? We have to feel that our leaders are moved by more than self-concern, that they're bound by some code of conduct that includes concern for us all. We have to feel that we share some basic beliefs.

What we're calling a crisis of confidence is really a crisis of values. Without moral values in politics, what price justice? — all is expediency. Without moral values in business, what price humanity? — all is efficiency. Without morals in science, what price man? — man is expendable. And without values in education, what price ends? — all is means. Without values to shape ends and means, all is self-interest. There's nothing to hold us together. We all pull in different directions. As values go, so goes civilization.

Where are values taking us? First, let's review where we've been. For the early years of both our nations — and the only difference is a time gap — law was based on property rights. We were both business societies. Canada's national magazine was named *Busy Man's*. The fruit of virtue was wealth, so to be wealthy was to be virtuous. As John D. Rockefeller said, "God gave me my money." Business helped maintain morality, and the church maintained property rights.

It was an age when the rich engaged in conspicuous consumption and the poor put up with conspicuous injustice. But it was also an age when craftsmen worked with skill and conscience. When farmers and people in small towns — and they were in the majority — were often independent mentally and self-sufficient physically. People believed in the Ten Commandments, authority, discipline, work and thrift. The creed of the age was Wesley's Puritan dynamic: "Gain all you can. Save all you can. Give all you can" — though the last was usually ignored.

Inconsistency and its own dynamic destroyed it. The exclusion of God from business six days a week undermined His authority. Science replaced the church as the handmaiden of business, and when heaven on earth seemed near, a distant heaven was less attractive. Machines took people off the farms and out of the city into the suburbs, and we started weakening the unities of home and class. The assembly line prescribed ever-larger units for efficiency, pushing companies toward monopoly and

people toward a new unity. As Cyrus Birge, vice-president of the Steel Company of Canada, said, "We not only manufacture steel, we manufacture nationalism."

Big business led to big government, the concept of countervailing power, and the idea of man's perfectibility became the perfectibility of society. The creed of today was spelled out away back in 1910 in *Maclean's*, which replaced *Busy Man's* at the turn of the century. One of its articles stated, "Modern advertising is not merely a method of diverting trade away from the merchant or manufacturer who does not advertise . . . It actually creates business that would not have been . . . It multiplies human wants and intensifies desires . . . sows seeds of dissatisfaction . . . impels a man to greater buying. To buy more he must earn more . . ." A blueprint for scrapping values.

Out went thrift in exchange for a good credit rating. Out went modesty and chastity — another drag on the market economy. Out went the family farm and the family business — and with them self-sufficiency. Out went pride of quality and in came pride of quantity — and we lost our belief in craftsmanship and excellence for its own sake. Out went virtue as the carrot that would lead us into Heaven, and in came vice — greed, envy, lust — motivation to buy, to turn the wheels, to rise on the wings of wealth. In came planned obsolescence and out went respect for the old — and we scrapped tradition along with our narrow ties. In came Freud and out went guilt — and the mind as the captain of the soul. In came Einstein and out went absolute values. We deserted christianity for the gospel of productivity.

You know, in Seville there's a church that took 150 years to build. The churchmen who built it were Christians. They built it for spiritual ends. No material advantage, they just worked to save their souls, though mind you, they kept their workers so poor that they didn't have souls to save. That was the so-called Dark Ages. They believed in an ideal of sacrifice. We've traded that in for an ideal of acquisition. They sacrificed the material for the spiritual. We've been sacrificing the spiritual for the material.

Now we're moving into the final stage: where we trade in values for rules. The law in a free state sets minimum standards of conduct because it assumes that the majority will act responsibly. It assumes that I won't chuck garbage into my neighbour's yard, not because the law forbids it —

we'd need an army of policemen — but because I have a moral code and a conscience. If I fail to act responsibly, then the state steps in and makes me, because when everyone is free to do his own thing, no one is free. And then I've lost my freedom of choice; I've swapped it for compulsion.

The free world seems to be sliding in this direction. In Italy, neo-Fascists appear to be gaining respectable support. In Britain, two well-known soldiers have called for a citizen's militia to break what they see as a union stranglehold on the nation. In the States, some intellectuals are calling for right-wing rule — Robert Heilbroner, for example, in his new book *An Enquiry Into The Human Prospect*. In turbulent times we turn to a strong father figure. We take power from the institution and give it to the state. We trade responsibility for accountability, democracy for authoritarianism; we lose a little more freedom by default.

Democracy depends on conscience. It rests on a base of mutual values.

Remember those science-fiction stories about machines taking over? While we were smiling at them it was happening. Machines were reshaping our ideas. Technology was remolding our lifestyle. Now, instead of running the system, it runs us. On the one hand, it's demanding a one-world cooperative concept. On the other, it's killing our values and carrying us back, ironically, to the days of rampant individualism. We're rushing into a Buck Rogers world with a Tarzan mentality.

What can we do?

Well, we can't go back to the "good old days" when the streets were pocked with manure and people died in the millions from the plague. But we *can* stop listening to optimists and pessimists. The optimists would have us conducting business as usual and the pessimists would have us wringing our hands. We can forget the devil theory and stop ripping our structures apart; no one group or class is to blame. Not businessmen. Not scientists. Not educators. Not even politicians.

The problem is the one thing we've neglected: human nature. We tried to create a better world without bettering ourselves. And this realization plumbs the depth of the crisis of confidence. At bottom it's a lack of confidence in human nature itself.

Well, as Mark Twain said, "The trouble with the world is not that people know too little, but that they know so many things that ain't so." And one of these things is the idea that Man is basically evil and that he's getting worse all the time. It just ain't so.

No society in history has given so much to others as yours. No country has ever given so much to the poor. Here, as in Canada, we have womb-to-tomb security. Evidence of compassion and concern are everywhere. Government officials committed to social programs. Corporation officials immersed in community welfare. Scientists speaking up against the misuse of technology. Scholars fighting to hold onto standards of excellence. What people view with alarm is our technical capacity for harm; they fail to see our capacity for good. We've climbed within sight of heaven on earth and the drop is scary.

Okay, if we've got so many good people, how come we've got all these bad problems? How come the really vital solutions elude us?

Let me suggest one reason.

We've become a society of big institutions, interdependent and counterbalancing. Almost all the power in society is wielded within this framework; even the heads of these organizations have little personal power, unless of course, they head up the Mafia. And organizations have no conscience. Organizations are functional machines. No matter how moral a corporate leader, the system is amoral.

The system measures results by figures, and figures translate to dollars. All the way down the line the system is geared to a tangible buck, not to long-range intangible social benefits. An organization has only one aim: to grow and perpetuate itself. Only individuals have conscience and commitment to human values.

We have to bridge the gap between our personal goals and our work goals. We can't channel all our adrenalin into getting more and more. We're moving from an economy of abundance to one of scarcity, and we may not have enough to go around. We'll have to share because that's the only way we can live in peace. The same technology that gave us more, gave hope and weapons to the poor. And as de Tocqueville said, "Sufferings that are endured patiently as being inevitable, become intolerable the mo-



ment it appears there might be an escape.” Technology is making selfishness obsolete.

This means that we’ll have to bring our power system under a personal value system. We can’t afford to continue this dual thinking — you know, “If it was up to me I’d improve the product, but it’s pulling in profits for the organization.” We’ll have to resist group action that as individuals we deplore. We’ll have to stop putting profit or power or efficiency ahead of people. We’ll have to bring concern for people to every group decision. Restore humanity to its place at the centre of things.

I think that as soon as we do this — as soon as we rank human growth as high as economic growth — we’ll find ourselves in a brand-new ball game. We’ll stop thinking of people merely as consumers. We’ll appeal to their best instincts rather than their worst. We’ll modify the adversary system that perpetuates union-management war. Revitalize a work ethic based on satisfaction rather than fear. Get rid of working level restrictions that hold production down and give business some direction at the top, integration at the highest policy level.

I realize that the difficulties are embedded deep in the system, in its built-in ego drives and money goals. We’ll have to shake up our institutions. Make them accountable, then socially responsible. We have to begin with ground rules in law or those without conscience will set the pace.

But we’ve no choice. Bacon called it when he said, “He that will not apply new remedies must expect new evils.” Science can’t be controlled by the very techniques it made obsolete. We have to restore confidence and there’s only one way to do it: unite society in a new value system.

There are signs that we’re already doing this. The energy crisis has had its effect. North Americans are turning away from over-sized, over-powered cars. They’re turning off lights and turning down their thermostats. The gas shortage did what years of preaching couldn’t: it drove home the truth that the end of the planet’s resources is in sight, that, as Buckminster Fuller says, we must do more with less. We’re coming back to the old value of thrift in a new form: as a conservation ethic in a minimum-waste economy.

There are signs, though few and faint, that we’re forging a new work ethic. I’m thinking of programs for job



enrichment and worker participation. But when and if the work ethic revives, it won't be in its old form. It won't be just work for money or work out of fear. I think it's going to be work for a purpose. Work because doing something well gives people a sense of worth, because it feeds a belief in perfection for its own sake.

As you can see, I have hope. I think we're still adaptable. Civilizations have taken wrong turns before and found their way back. A crisis, according to Webster, is a moment of danger or a turning point. I think that today, our society faces its greatest danger. But I also think that this could be a turning point.

Society is like the sculptor to whom a little girl said, after watching him all week, "How did you know that there was a lion in there?" Our solutions lie within. We've got the raw material — the know-how, the plants, the management, the resources — and I'm confident we've enough Christian capital left to finance a turnaround.

Strangely enough, I draw most hope from the very speed at which crises are developing. As Samuel Johnston said: "When a man knows he is to be hanged in a fortnight it concentrates his mind wonderfully."

## CONFRONTATION AND ITS CAUSE

*a communiqué from the labour-management front to the Canadian Direct Mail Association in Toronto, May 14, 1975.*

I approached this luncheon today with some trepidation. I'm still not sure that I shouldn't have brought a food taster. I know that your business depends on the mail and our mail delivery could be better — politicians are given to understatement. I know you've been suffering from work slowdowns, stoppages and strikes, while the Postmaster General massages his posterior up there in Ottawa, armoured in indifference, encircled by bureaucracy, isolated from reality and the temper of the times.

I must admit there are moments I wish I were — usually when someone calls at midnight to tell me what's wrong with the Post Office. Everybody I meet these days tells me what's wrong with the Post Office. They tell me in editorials. In speeches in the House. By telegram and by letter — I'm getting so many letters I'm having my postal code unlisted.

People say that our workers are malcontents, that our managers are autocrats, and that mail service today is snail service. One writer, after looking at an Assured Mail ad showing runners passing on the mail in relays, said he could see at last why the mail was so often late — why didn't we use planes and trucks? When the comic strip "Wizard of Id" was delayed by the mail, a fan wrote in saying she "hoped it would be delayed long enough for the wizard to make the Post Office disappear, leaving one less labour problem to settle."

That's our central problem today, and I don't think we'll settle it quite that easily. We're probably the most labour-intensive business in the country, and the anger and concern voiced about Post Office labour relations are rooted in deeper soil than postal problems. We're just the most visible point of a labour-management power struggle. We're a focal point of conflict between attitudes and ideas that are starting to rip this country apart.

Every week since our Montreal work stoppage, hundreds of people have been urging me to "investigate these ringleaders who are destroying our economy." "Sue them." "Decertify them." "Take away their right to strike." "Let them strike and cut off their unemployment and welfare cheques." "Order them back to work." "Fire the lot." "Replace them." "Move in troops to move the mail the way they did in the States." "Eliminate home delivery." "Let free enterprise run the Post Office." "Let housewives sort the mail and newsboys deliver it."

I've never seen the mood of the country so dangerously anti-labour. People are worried about inflation. They see their savings shrinking. Two-thirds of all labour contracts come up for negotiation this year, and if everybody's hell-bent on getting ahead of everyone else, history tells us that we're all going to fall behind. The only cure for inflation is productivity and restraint, but people say that the unions have killed the work ethic and inflated the expectations of the workers.

Strikes hurt the public most, so strikes rouse the most ire. And more and more unions are going the strike route. And what's most alarming is the rise in illegality. We had more illegal strikes in Canada last year than we had in the first five years of the 60's.

And along with this, we've had mounting violence: intimidation, beatings, bombings — violence on the picket line and violence in the plant; wanton destruction of property that the public has to pay for. The union image, as columnist Scott Young puts it — and only half in jest — is "something midway between the three-toed sloth and the sabre-toothed tiger."

What the public may not realize is that some unions are reacting to change. You know, we're mechanizing the Post Office. A 96-million-dollar program. We've the newest and therefore the best postal plants in the world. Letters and parcels are carried through the plant on moving belts.

Machines route them, stamp them and sort them — machines with computers for brains. Every automated plant is the same; they're designed to one end: efficiency.

In comes the young worker, the best educated in history. He's been steeped in the creed of equality. He thinks he's as good as anyone. He's anti-authoritarian. He's got high expectations. He sees himself as an individual with a contribution to make.

If he's unskilled, he may find himself doing one job over and over. He doesn't have to think, but he has to concentrate. He can't work at his own pace. He can't vary his speed or style. He can't make a contribution; no initiative is required. He feels unimportant, belittled, a reflex action like the machine. A Yale professor calls this fellow "mechanistic man."

The brighter and more ambitious you are, the less tolerance you have for this job. Four out of ten quit within a year and the plant potential goes with them. Those who stay are those who can't afford to quit: people locked in by the need for money, people without skills for better jobs.

Productivity drops. So management makes the job even simpler — why spend time training people who leave? The work becomes more boring. Supervisors tighten control — and the workplace becomes more oppressive. Again turnover rises. Again productivity drops.

The ones that stay don't work because they want to — they must. They don't like the job and they don't like themselves for doing it. Self-contempt makes you indifferent. You work just enough to get by. You make a mistake and say, "What does it matter?" You resent being bossed around. You create a sullen atmosphere. You can't identify with the organization — who can be loyal to a machine? You know you're just a replaceable cog, and you know you're at a dead end.

But everyone has to identify with something. If you can't identify with something positive, you identify with something negative. You band together to beat the system. You turn virtue upside down. You take pride in baiting the bosses; you exercise initiative in dodging work. You fake sickness to visit the nurse. You stretch out your coffee break. You dawdle in the washroom. You invent excuses for being late. Standards drop. Scruples vanish. You become a potential saboteur, an up-the-organization, anti-establishment guerrilla fighter.



Does this mean that young people today don't want to work? Does this prove that the work ethic is dead? I think it proves that nobody wants to do soul-destroying work. What's dead is the old sweatshop concept. Modern industrial systems have changed the motivation to work. Idleness is no longer considered the sin it used to be. Many believe that automation provides enough for us all to live on.

Yet our factories still run on adrenalin. We still fuel the economy with fear. Man used to work for survival, to avoid hunger and pain. Now he works to avoid losing comforts, but it's still the whip of fear: millions of jolts of adrenalin turning the wheels.

The young aren't rejecting work, they're rejecting a workplace that kills their hope, ignores their potential and denies their humanity. Frustration generates apathy or aggression. You can't explain a hostile shop steward just by his love of the union. He's huilt up a charge of free-floating antagonism. He's been hurt and he wants to hit back.

He acts it out in fighting grievances. In slowdowns. Walkouts. Strikes. In rejecting reasonable settlements. In unreasonable demands. He's not just hung up on money, he wants to punish those in authority. Money is just a weapon, like knives or guns. He's frustrated, so he wants to frustrate others. It gives him his only sense of power and control.

Most of our big mass production plants are producing these social anarchists. Only a handful are Communist. Most aren't *for* anything, just against. Our plants generate hostility, it's channelled up through the union, and it's threatening the basic structure of labour relations.

The dominant technique in labour relations today is collective bargaining. Everything rides on a few weeks of confrontation. And it goes without saying that if day-to-day relationships are bad, the emotional bargaining climate will be heated.

The problem is how to cool it, re-direct the emotional charge. Or, as General Andrew Jackson once told his men, we have to "elevate them guns a little lower." But here we come up against union tactics, one of two roadblocks to reform.

Bargaining is like war, a test of power. And what the union leader needs to win is solidarity. Solidarity is reinforced if you have a common enemy, so the union uses hostility as a weapon. It's heightened by inflation, of course,

and other union settlements, and these expectations are fed because they, too, produce bargaining power.

So the union leader, who's clawed to the top and wants to stay on top, has a vested interest in the adversary system. He exists in relation to oppression, real or phony. He tells his members that he's the only guy who can get them what they want and then he has to play tough at the bargaining table.

The result is the crippling rise in strikes, wildcats, and settlement turndowns. Excessive demands. Extravagant posturing. Unresolved problems after the contract. What used to be ritual is all too often for real. We now have "slot-machine unionism" — wherein members pay in their dues and expect to get a jackpot every time. The union leader is fast becoming a manager of discontent. It all testifies to a breakdown of reason.

Does that mean I'm pessimistic? Not at all. It's a serious situation, but I've great faith in self-interest. And union leaders are no less self-concerned than politicians. I believe they'll see where their long-term welfare lies.

No union can be strong unless its industry is healthy. That's why settlements in the United States are under the rate of last year's inflation, though the unions there have a strong case for a catch-up.

No union can afford to hold productivity down for long, because it's holding down the gains of its members. It's done, I know, especially in government where there's no control by profit. But the union that promotes feather-bedding promotes its own demise; you can see the process working in the Post Office. Slowdowns and strikes are building business for private couriers in Canada, and employment is shifting from government to private enterprise. When an operation ceases to be viable, it ceases.

And no union can afford wage gains and strikes that cause unemployment; they weaken solidarity and fragment the union movement.

And no union can afford to push inflation out of control. In the first stage of inflation, demand and prices rise; the companies have to pay up and all unions have leverage. In the second stage — the one we're in now — prices still rise but demand drops, and the weak unions lose leverage — I note that a number of U.S. unions have just accepted pay cuts. In the final stage, the increases won buy less and all unions lose. Living standards drop. Union pensions shrink.

Welfare programs are cut, because welfare depends on a sound economy. All unities are weakened. Someone like Hitler unites us by force, and we know what happened to unions under Hitler.

Most important, hostility as a weapon is double-edged. When the union leader has signed for the best settlement possible, how does he get the membership to ratify it? He's got them all stirred up — those involved enough to vote — and increasingly, they're voting no for the hell of it. They don't want to be reasonable; they feel they've been treated *unreasonably*. They prefer the emotional outlet of a fight; they *want* to strike. Their rejection of the package is a rejection of all authority. If the unions continue to breed hostility to tighten their grip on the economy, they'll lose their grip on their own union membership.

The union attitude has to change, and the forces for change are there. But the union attitude doesn't exist without reason. Management's attitude precedes it. And it's even more deeply entrenched, more subtly resistant, more difficult to deal with. Because while most union leaders recognize that their attitude has faults, most managers see nothing wrong with theirs.

Managers today are well aware of the changing climate. As Sir Frederick Hooper, Managing Director of the Schweppes Group, puts it, "Successful management now has no place for the despot — not even for the benevolent despot." Managers practice "management by objective," delegating decisions down the line. They know the jargon of behavioural science. They send middle managers off on courses where they're taught they can't *order* employees to contribute, they have to *persuade* employees that their way is best. They have to listen to employees and judge if the employee's way is better. They have to make employees *want* to contribute by letting them participate.

What happens?

The president or the deputy minister ends his pep talk on humanism and then gets down to the real business of policy. He tells his line directors what he thinks policy should be and then asks for comments. Who's going to tell him he's wrong? Then his directors call in their managers and order them to set up seminars to teach supervisors how to avoid giving orders.

The fact is there's a kind of *machismo* prevalent in management. The manager who has worked his way up

has taken a lot of guff and now it's his turn to say, "What I say goes." A lot of managers *like* giving orders; it's one of the perks of the job. It's inherent in the psychology of success. Success confers more than money; it confers power over people. And managers who can't stand to have their authority challenged pay lip service to democracy in the workplace.

Now the supervisor goes from his seminar back to the plant floor. An employee comes in with a problem — it's written all over his face — and the supervisor says, "Hey Joe! Remember that job you were doing? When the hell are you going to get it done?"

Production, production — that's management's real concern. We see employee behaviour as something that hurts or helps production. The employees know this; they know that management's real concern is the system . . . all this industrial democracy jazz is a ploy to goose up production. They're not stupid, they know when concern is phony.

The attitude of management goes back to the robber barons. They believed absolutely in their right to limitless power. God helped those who helped themselves, so God was in their corner. The rationalization is bankrupt today but our goal has merely broadened: from personal wealth to corporate and national wealth. We genuflect to the growth of the GNP, not the growth of man. Our basic relationship isn't to man, it's to things.

And so, in designing machines, we think of efficiency rather than man's needs. When we organize work we think of the product first, man last. We treat labour more humanely than we did in 1867 when Karl Marx outlined what he called "the irreconcilable opposition of capital and labour," but our attitude hasn't really changed: labour is still a commodity. The system doesn't exist for man; man exists to serve the system.

This attitude is embedded deep in free enterprise ideology. But fortunately the system has some self-correcting mechanisms. For example, the visible impact of conflict on costs. Strikes have cost farmers millions of dollars. Export sales have been lost. Businesses have gone under. Deals have fallen through. Plants have closed. Food has spoiled. A sorry catalogue of waste for all to see.

Managers can also see what's happening to productivity. Errors are increasing, and as systems grow complex,



the errors grow costly; one error in a sub-system shows up in all the assembly units. Sabotage is increasing — reports of untightened screws on assembly lines, new car upholstery slashed, obscenities scratched on body paint. We're getting more absenteeism; workers demand more "goof-off time." It should be apparent to management that our zealous pursuit of efficiency is leading us into a crisis of inefficiency.

In the past decade, Canada's output rose 58 percent. Japan's went up 118 percent and Sweden's 137. The difference is the difference between confrontation and cooperation.

Some say cooperation won't work, that it founders on human nature. I could talk for an hour on the difficulties people list. Just let me mention a few and how I see them.

Difficulty one: employees demand to share productivity but they won't share responsibility.

Well, last fall we opened a brand-new plant in Calgary. At every stage in the planning we sat down and consulted the union. We found that the industrial psychologists were right: participation lowers industrial stress. The more our employees participated, the more responsibility they took, and they made sure we considered more than efficiency.

Difficulty two: antagonism runs too deep for consultation to work unless the union has something specific to gain as they had in Calgary.

That's not the Ontario Hydro experience. They had a 122-day strike in 1972, so last year they set up a continuing worker-management committee. As disagreements arose, they talked them out; they didn't let them fester till the last and worst possible moment. And this year, they settled without a suggestion of a strike.

Difficulty three: attitudes are too rigid for cooperative bargaining to work.

In 1971 the U.S. Steelworkers won a big settlement. It was followed by shutdowns and layoffs. The industry was in bad shape. The union and industry leaders sat down to work out their mutual salvation and came up with a "peace agreement" — no strikes, no lockouts, a three percent basic wage increase, a bonus, and voluntary arbitration.

Difficulty four: union rules on classification and seniority are so rigid they don't permit a flexible approach of mutual benefit.

Kelsey-Hayes, in Windsor, makes parts for the auto industry. Last fall they had to lay off 298 people, and another 231 layoffs were planned. The company explained this to the union. The union voted six to one to change their collective agreement to let the company switch jobs and spread out the work. Instead of half the employees getting nothing, they all agreed to take less.

Difficulty five: if management lets employees make decisions, production will drop.

It takes nerve, I admit. But a large insurance company in the 60's experimented by tightening control in some divisions and loosening control in others. The divisions where management made all decisions cut costs the most, but divisions where joint decisions were made scored highest in productivity.

Difficulty six: we'll always have utterly boring jobs like the kind that I described, jobs that nobody wants but that have to be done.

Well, if we can't make the job better, perhaps we should build in compensation: shorter hours, a pleasant workplace, good pay. Let's not design an unpleasant job that doesn't call for thought, and then put a low price tag on it because it's mindless. Why should the guys with the most pleasant jobs, like you and me, get the most pay? There's a growing feeling that people should be paid for what they put up with. If they can't enjoy work, at least pay them enough to let them enjoy their leisure. Remember what Marx said? "From each according to his ability. To each according to his need." An impossible Utopian ideal, we thought. But we're being pushed toward it now by the rising rates of pay for maintenance men, garbage men and sewer workers. If we *have* to move in that direction, we might as well move gracefully.

Difficulty seven: you can't be loyal to both union and company.

What about Carling O'Keefe Breweries, where President Wilmot Tennyson said to hell with the adversary system and gave top priority to job security and working conditions? He abolished all time clocks, phased out foremen, and speeded up grievance procedures. The union was suspicious at first; it wasn't very cooperative. But once the leaders were convinced that Tennyson meant it, they went along.

The results, from what I've heard, have been extraordinary. Employees identify with the company as well as the union. One is quoted as saying, "What we've got here is a kind of company-labour movement. Everyone is working for a common cause."

It's clear to me that if both parties want it, our problems *can* be solved. Don't get me wrong — I don't minimize the difficulties. I'm just saying we shouldn't dwell on them exclusively. I realize that change disturbs people, and what I'm suggesting here is nothing less than a revolution in attitudes.

Our economy has for too long been running on fear and dissatisfaction. We say to our employees, "Work, or you won't get all these good things." But man has a dual nature; physical and psychic.

His physical needs are a negative motivation. Satisfaction doesn't bring happiness. It just keeps him from being *unhappy*. If we want to tap the enormous productive force of enthusiasm we have to allow him to satisfy psychic needs: we have to recognize his need for individuality. We have to offer psychic rewards: responsibility, achievement, recognition. The hunger for individual growth is as basic as belly hunger.

A lot of the labour violence today stems from this one-sided approach. You can't keep jabbing the button of fear without releasing aggression. The hostility builds, becomes irrational, and the purpose is defeated. It's a kind of negative self-destructive circuit.

Attitudes, of course, grow out of ideas. And the idea that lies behind our negative approach to labour is the old conception of man as basically evil. The old religion rationalized man-in-sin to sell dispensation. Management, likewise, sees man as someone who has to be made to work because this justifies its right to boss him around.

What we've really been trying to do — union and management both — is re-create human nature. We sculpted an image of man in the light of our own desire, and then tried to force him into the mold.

Without meaning to, we've been moving toward Orwell's 1984, redesigning man for the needs of efficiency. Our only goal is producing things, so we treat people as things: labour as a commodity, the public as consumers. We deny the human aspect of man and when he rebels we're surprised.

This is the core of the union conflict. It's being fought on the plant floor. It's in the traditional union form, but the content is new. It's an underground struggle against the mechanization of the worker, a rebellion against the conception of what he is. It's fought in terms of money, but the real issue is control. The rank and file of the unions want some control of production, not so much for a larger share of the wealth as for control of their lives.

We have to cool this conflict or our system will regress to some totalitarian form of government. We have to break the negative cycle. Adopt a positive attitude. Put the growth of people ahead of the GNP. Society can't metabolize much more hostility.

It's easy if you say it fast. It's riskier to act. But I believe that reform begins at home. So I'm issuing a challenge to the unions. In due course I'm going to take one city postal plant. I'm going to invite the employees to sit down with management and tell us how they think it should be run. Then we'll work out a procedure and let them run it themselves. If it works we can go on from there.

It's up to the union now. I'll let you know.



## WHAT'S BEHIND THE LEMMING URGE?

*or a funny thing happened on the way to success — an address to the Empire Club of Canada, October 2, 1975, in Toronto.*

I've been doing a lot of reading during this parliamentary recess. Let me tell you, it's a very depressing pastime. The ghosts of dead civilizations seem to haunt every serious writer. The consensus appears to be that democracy is ungovernable and inflation is administering the last rites to free enterprise. The predictions are so gloomy that I turned on a television cartoon and watched the characters blow each other up.

I wonder why animators always show animals acting like humans? Except for lemmings, who get this odd urge to rush to their own destruction, no animal species but man commits suicide. No animal reared in freedom would trade freedom for a cage — but that, ladies and gentlemen, is what we're doing. We're trading a system that gives us all an unprecedented freedom for a system we fought a hot and cold war to escape.

The more I read about what's happening, the more incredible it seems. Here we are with an economic system of free enterprise; it has given the average man luxury and leisure for the first time. And does he support it? . . . does he work for it? . . . Look at the figures on absenteeism, the figures on labour turnover. Productivity is falling in every area but crime.

Here we are with a political system that allows us to govern ourselves and people are beginning to reject it. Fewer eligible people vote; political participation is falling. Party labels have lost their relevance; party loyalty has

weakened. The last election in Britain was an unpopularity contest. According to a recent poll, 57 percent of Americans believe that neither party represents their best interests. No single political party in western Europe holds a majority. And now, instead of the Big Blue Machine, Ontario has the tri-colour.

Our system has freed us — by any standard but ours — of man's oldest enemies, pestilence and poverty — and almost every newscast carries our response: riots, confrontations, labour violence, vandalism. Some people don't know what they want, but they're willing to raise hell to get it.

Our system has given us all we need to solve our essential problems — organization, know-how, technology and materials — and we can't get a consensus on such needs as saving energy, controlling pollution or licking inflation. It seems that fate put the materials of happiness into our hands just to see how miserable we can make ourselves.

Our system has freed us, for the first time in history, of slavery and tyranny — yet more and more groups are taking the law in their own hands. Civil rights protesters. Maoists. Anarchists. Marijuana smokers. Industrial polluters. Illegal strikers. And when individuals or groups begin to take it upon themselves to decide what laws they will or won't obey, society breaks up in anarchy or it's brought together by force.

Our system has given us the most enlightened citizens in history — yet we're racing along a road that plunges down the abyss of ignorance.

So here we are with a stranger-than-fiction paradox. We've the most successful economic system ever devised, the most humane and enlightened system of government that ever evolved. And yet that system no longer responds to traditional restraint. The economy no longer responds to Keynesian controls. Citizens no longer respond to their leaders.

The system is like a machine without brakes. It's running out of control. Appeals to reason don't work. Appeals to conscience don't work. We have lots of reasonable people, plenty of people who care, but when you can't get a consensus you're helpless. Society reminds me of the Mark Twain story where the corpse gets out of its coffin and rides to the graveyard with the driver. We, too, may watch ourselves — our freedom — being buried.

And here's the strangest paradox of all. For more than half a century we've been fighting Communism because it opposes all our beliefs. Its government is monolithic. Its economy is controlled. Its values are materialistic and individual liberty is repressed. And all the time we've been fighting state control we've been moving toward it, the slaves of our own inventions: our machines and our institutions.

In 1900 we had only a handful of big institutions: a few corporations and the church. The University of Toronto, biggest in the land, had fewer students than a modern regional high school. Hospitals, which now require five employees for every patient, had one employee for every five to ten patients. Our entire federal civil service could have been housed with space to spare in a single new federal office building in Hull.

Two-thirds of our people lived off farms or family enterprises. Most lived in small communities where you knew what everyone else did and everyone shared the same concerns, and the family looked after its own. The family took care of sick relatives, orphaned nephews and pregnant daughters. It brought the kids into the business, or sent them to college, or got them a job. It was a total community and each was much the same. Everyone understood each other, socially if not emotionally. Everyone could relate to everyone else.

Then in 1913 Henry Ford consolidated three ideas: Eli Whitney's idea of interchangeable parts; the idea used in firearm plants of one man doing just one job; and the idea used in slaughterhouses of bringing the work to the workman instead of the workman going to the work. The first Model T's came off the first assembly line that year, and within two years 743 car makers shrank to 270. Specialization was breaking trail for giantism.

The assembly line was the womb of modern society. Mass production called for mass markets. It called for a national community, as compared with a community where each family was self-sufficient. It called for ever-larger units for ever-increasing efficiency. And these units called for more and more consumption. The assembly line committed the western world to the concept of progress: continual and inevitable growth.

The productivity of the craftsman became the productivity of the machine. Now 40 percent of our work force

produces enough goods for us all, and by 1980 two-thirds of all workers will be in service industries. We're no longer a goods-producing society, we're a service society. A mechanized society. A society of locked-in specialists. A bureaucracy. If we keep on the way we're going we'll have to develop a strain of man that can digest millions of tons of memoranda.

Now the institution does almost everything once done by the family. The institution is now the true community. Society is a plurality, a community of institutions, each specialized, each a bureaucracy loosely coordinated — or rather, regulated — by the biggest bureaucracy of them all. Ironically, we are fast approaching everything we rejected: a monolithic government, a controlled economy, materialistic values, a society that oppresses the individual.

In every area, the individual is alienated by bureaucracy. Its automated machines restrict or outdate his work skills. Its specialization intensifies his boredom. Its size and impersonality makes him feel small and unimportant. It pressures him to obey rules for which he may see no logic, to conform to a lifestyle he may neither like nor respect.

Not surprisingly, he's been defecting in large numbers. First, the intellectual. Then the student in university in touch with intellectual thought. Then his younger brothers and sisters. Then the parents who listened to their kids. And now the workers are turning against those union bureaucrats who put power ahead of benefits to their members.

The effect of Soviet bureaucracy has been outlined by Ota Sik, the former Deputy Prime Minister of Czechoslovakia. Workers, he says, "have no participation in management, have no direct share in the results," and therefore their only interest "is in their salaries and what they will bring." Management's interest, he says, isn't really in capital but in power. Its prime concern isn't production but self-advancement.

Result? The same as ours, and again I quote, "a steady decrease in the efficiency of investment" and "an increasingly slower rate of growth of per capita income." We and the Soviets have reached the same dead-end by different routes — except that we have the disadvantages without their advantage of control.



This lack of control, it seems to me, has its roots in our dynamics. If we want to find the reason why our system faces failure I think we have to look at our success.

The dynamics of our system go back to the American Revolution; before that to the French Revolution; before that to the Magna Carta. Society grew on belief in justice — in legal, not regal, rule . . . on belief in equality of opportunity . . . on belief in individual freedom.

These ideas released human energy on a scale never seen before. But energy, of course, must be restrained or it turns destructive. We had our constitution, legal and economic law, and above all, faith, a sense of duty that flowered in the religious conscience.

These controls kept the public in check throughout the age of Victoria, a lady who tried hard to keep things the way they were, even having her husband's hot shaving water brought to her room every morning for 39 years after his death. But the Edwardian Age was a time of change, a time when great fortunes were made by railway presidents, bankers and financiers — that's a euphemism for a high-class promoter.

The promoter was skilled in bullying or bribing companies into mergers. He controlled the market machinery for flogging stocks. In theory, the system of free enterprise was controlled by competition and the economic law of supply and demand. In practice, the new "trust" was squeezing out small companies, the new "pool" was secretly setting prices, and the new "holding company" was draining subsidiary treasuries. The belief in individual rights had become belief in the rights of wealth.

By the turn of the century the new creed had been formalized. Adam Smith's doctrine of laissez-faire and Darwin's survival of the fittest had been blended in the philosophy of Spencer, and I quote, "The entire industrial organization in all its marvellous complexity has risen from the pursuit by each person of his own interest."

In this view, a shareholder's report would violate economic law. An income tax was a transgression of God's will. One sentence sums it up: "God helps those who help themselves." And a man named Horatio Alger grooved this into the brains of businessmen. He wrote 132 books, or, as somebody said, one book 132 times. In it a poor boy rises to riches through hard work, thrift and shrewdness. The reward for goodness was money, so to make money was to

be good. And just as logical, to be poor was to be stupid, wasteful or lazy. A rationalization for keeping people poor.

In 1910 there were 67 strikes. Some, like the Grand Trunk strike, were forced by employers to break the unions. That year the new labour minister, a young fellow named Mackenzie King, received a wire from Prime Minister Laurier, and I quote: "I AM DELUGED WITH TELEGRAMS ASKING ME TO INTERFERE."

Interference with business was heresy, but lack of restraint breeds heretics. King had just introduced the Industrial Disputes Investigation Act. Now he brought in the Combines Investigation Act. The abuse of individual freedom was strengthening the idea of quality and the long, slow movement toward state control. Lack of restraint had begun the restriction of business.

And on it went — everything changes but human nature. And as corporations grew fatter their rationalizations grew thinner. A new generation grew up. We sent them to school and taught them truth. So they took nothing for granted. They looked at society with new eyes.

Business told them it was efficient, but what they saw was waste. They saw technical obsolescence — displacing good products with slightly better ones. Non-functional obsolescence — shelving good products for less-good new ones. Visual obsolescence — outmoding useful products with style changes. And functional obsolescence — designing the product to break down.

The young forced us all to look at ourselves, to re-examine our views, and we saw that the iron law of supply and demand can be bent like tin, that the claim that consumers call the shot is a farce. We saw that the corporation works on a kind of cost-plus basis. It controls its suppliers by contract or stock. It sets prices by "price leadership" — tacit agreement with other industry giants — and it passes unforeseen costs on to consumers. In every field of business where the big corporations dominate — and they dominate about half the economy — price competition doesn't exist and consumers have little control.

And people saw that some advertising was fraudulent, that some products were unsafe, that some plants were poisoning the water and the air. So people banded together in special interest groups. They demanded more government restriction — and got it. Everyone hates bureaucracy, yet everyone's forcing its growth — including the corpo-

rate manager who traded the goal of his owner for a goal that would build up his sales, his staff, his budget — and his reward; and the owner's goal of profit became the bureaucrat's goal of growth.

I think business is finally learning restraint, but the lesson seems lost on others. Unions used to be held in check by the limits of company profits. But the unions in some service sectors, especially government, have no limits. Some of the strongest unions are enriching themselves at the expense of the weak, sometimes the unemployed, and often the public. It's no longer productivity that wins most pay — it's power. And power is defined as who can do the most damage to society. Unless some unions ease their demands they'll go the way of business, and labour will be the next big government growth area.

A case in point is wage and price restraint. We turned down wage and price controls 16 months ago because they weaken incentives for production and investment, causing shortages and even higher prices. Then we tried to get a consensus on voluntary restraint — and we didn't succeed. But if inflation worsens and restraint isn't forthcoming, we may have to find a formula that holds prices and wages down. Out of one side of our mouth we holler at government red tape; out of the other we make demands that bind us with it.

And it isn't just business and labour; I've stressed them because of their power. Everyone is making demands on the state: minorities, women's and citizens' groups, environmentalists, consumers. Add the demands of almost every sector of the work force — and you see why the Marxists have a new theory: they say capitalism will fail because it can't meet all these demands; all these demands will create a crisis of capital.

A lot of people say, "Stop spending on welfare." They say welfare is dragging us into socialism. They say it's destroying free enterprise.

Well, I'm a free enterpriser too, and I say that this kind of wisdom is fool's gold. How does socialism become reality in a country such as ours? It becomes reality when nobody shows concern for anyone else. The people demand a government with concern for the individual. The surest way to speed the movement toward a state monopoly is to equate socialism with compassion and free enterprise with selfishness.

It's ironic and strange, but the only solid foundation for free enterprise is now the so-called welfare state. Behind the demands now threatening to overload the economy is the dynamic of equality, which de Tocqueville called "the logic of love." Today's unrest is the climax of a worldwide egalitarian movement. But lack of restraint is turning it into a drive for rights with everyone acting like J. P. Morgan in the bad old days of rampant individualism.

Our problem now is not to suppress this drive, but to contain it . . . to make it productive rather than disruptive... to get it harnessed before it destroys our freedom, before we gain the equality of the anthill.

But how?

Society has only two kinds of discipline: compulsion and self-restraint. But as men of genius eased our restraints the pendulum swung too far and Keynes destroyed our belief in the discipline of money; Freud destroyed our belief in sexual discipline; Dr. Spock almost destroyed our belief in discipline for children; Einstein destroyed the discipline of absolute values — and we gave up the goal of Heaven for heaven on earth.

That, ladies and gentlemen, was the final blow to self-restraint.

A free society is based on individual responsibility. It assumes that I will give up rights that violate the rights of others, that when it matters I'll put the public interest ahead of self-interest.

But when we embraced materialism we put the cart before the horse. We tried to better man by bettering society. We tried to build Utopia by pursuing the goal of growth, the goal of more and more for everybody. And to make the wheels turn faster we made a Faustian deal. We sold our soul to the system in return for wealth in our time.

We wanted people to buy more, want more, and work harder, so we built in the most powerful incentives known. We stimulated discontent, envy and greed. As the great economist, Lord Keynes, noted forty years ago, "avarice is a vice, the exaction of usury is a misdemeanour, and the love of money is detestable . . ." But "we must pretend to ourselves and to everyone that fair is foul and foul is fair, for foul is useful and fair is not." We deliberately sold our morals out for money.

We junked virtue and cultivated vice. We dumped all restraints on consumption — thrift . . . modesty . . . chastity.



We let monopoly flourish while pretending to control it — and perverted the human instinct for growth. We let the family business go the way of the family farm — and we kicked the props from under self-sufficiency. We put quantity above quality — and weakened desire for excellence, along with a pillar of self-respect: pride in work. We abandoned the Ten Commandments and now we're dismantling the family, our last unity, our last stronghold of moral authority, breeding ground of responsibility and self-discipline. We go on building a huge superstructure for democracy while destroying the only foundation on which it can stand.

Now how can we get ourselves out of this dead end?

We back up. We look at the map of history. We pick the route that has led humanity, not society, to success. We can't better society by making its citizens worse. We have to re-define success and reshape our values to this new goal.

But it can't be the goal of growth — we can't build a consensus on greed. To paraphrase Schopenhauer, dissatisfaction has two sources: not getting all the things we want, and getting them. We made an end of growth and it has no end; it's only a means. And measuring progress by a means is like a traveller who insists on knowing everything about a plane but its destination. We have to ask ourselves: Growth for what? What is it we really want?

Man wants more than food and shelter, more than comfort and mindless pleasure. If this is all we can offer him we deserve his disrespect. People only respect a society that makes demands upon *them* — but these demands must square with our strongest needs, our deepest values: our instinct for freedom; the sense of order we call justice; and self-fulfillment, a sense of personal growth.

Our society will survive, I predict, on how we meet these goals. They can't be legislated, I know, but policies *can* be set up that strengthen rather than weaken moral values. If we subsidize nursing homes, for example, but refuse tax relief for home care, we nudge the elderly into an institution and sap the moral character of the family.

Instead of trying to change man to advance society's goals we have to change society to further human goals — democracy can never be better than 51 percent of the voters. Instead of policies that encourage bureaucratic empire-building, we need policies that reward creative

minds. We need incentives for innovation, basic research, excellence; penalties for the misuse of power. We need to discourage waste and consumption. Encourage thrift and investment. Nurture local autonomy. Rescue welfare from paternalism. Stop over-rewarding competition and under-rewarding cooperation. We have to loosen the deathgrip of the adversary system and scrap the old survival values that date back to the cave. We have to turn our values upside down.

Can we do it?

I'm an optimist. I don't believe in the lemming urge. I don't believe we're about to become the 22nd dead civilization. These last ten years may go down in history as more than the age of the moon walk. They may just go down as the age of enlightenment. The first age in which the young had knowledge to match their ideals and the will to back up what they thought with action.

And where are they now, those long-haired kids, those rebels of the 60's? They're short-haired junior executives. They're in your business and mine. They're in the media . . . in law . . . government . . . labour. And the reason I'm optimistic is that I don't think they've lost their ideals. And I don't think businessmen are bereft of conscience. I think that's why we see attitudes change today at such startling speed; witness auto safety, pollution control, the end of the war in Vietnam.

I'm convinced that conscience is still alive, that the system still responds, that we *can* get a consensus on restraint if the need is clear. I don't say the majority is always right, but I *can* prove it has good sense — I was elected.

## UNIONS AND THE ABUSE OF POWER

*what the shift in union power is doing to society — a talk to the Rotary Club of Ottawa on November 24, 1975.*

I'm told that the worst political folly is to be a labour heretic and that this is the worst time to be one. Labour and government are squaring off on the anti-inflation issue, and I understand that Mr. Morris has a PR laser beam ready to obliterate politicians who utter wrong thoughts. But a heretic is always condemned to follow his convictions, and there's never a good time to lay down a heresy, so here goes: I think that the price and wage program may just turn out to be the best thing for the labour movement since Jack O'Donoghue.

Let me retreat for a moment to safer ground. I dare say it *is* safe to say that labour stands at the peak of success, in terms of goals, in terms of money, in terms of power. It has realized most of its early goals: an end of sweat shops and child labour, the eight-hour day and the five-day week, unemployment insurance, minimum wages, pensions and medicare. Most union members hold membership in the affluent society. And labour, indisputably, has power; it commands enormous capital, a potent political lobby, and the means to enforce its demands.

Yet it's only one hundred and three years since unions were illegal conspiracies and the only monopoly power was held by businessmen. Behind this power, as always, was the motive force of an idea: the sanctity of private property — property rights. And as long as this idea was seen to serve the majority of citizens, Canadian law upheld the power of business.

It was a time when great fortunes were spawned, a time when owners were managers, self-willed and aggressive. They preached competition while squeezing out competitors and they rigged prices while holding wages down. Power, as always, corrupted. Its possessors went too far. Its abuses became apparent and invited their demise.

Bit by bit the cycle swung. In labour disputes the average citizen, union member or not, identified with, and sided with, the unions. The unions were fighting for equity — human rights — an equal chance and a fair shake for all, and this idea was stronger than property rights. So we passed laws restricting business while lifting the laws restricting unions, and bit by bit monopoly power was built into collective bargaining.

Collective bargaining served the unions and all of us well until the mid-60's. Settlements averaged around 4½ per cent — almost the same as productivity gains — and prices held steady.

The basic union assumption was that employees should share in profits, and the gauge for a raise in pay was productivity. Wise union leaders used to say, "Produce more and I'll get you more." They encouraged innovation, new methods and new tools; they ran seminars to teach members the new techniques. They knew that all their gains had come from stepping up productivity, that union health depended on a sound and profitable industry. They had a firm grasp on a fundamental principle of economics: you can't get blood from a stone.

Then, in the late 1960's, prices began to rise. Settlements doubled, but workers still fell behind. This bred a militant attitude. A new era of labour relations began.

Belief in productivity was undermined, first by mechanization, then by layoffs due to recession — twin incentives to spread out the work. And inflation justified our feeling that every year we need more, whether or not we earn it, whether or not the business can pay it, and whether the economy is going up or down.

This has produced some significant new phenomena. In every previous recession — 1949, 1953-54, 1957-58, 1960-61 — wages per man-hour dropped as production fell. But in the trough of the 1969-71 recession, wages per man-hour rose — a break in the pattern of economic self-correction.



Profits were at a record low. Productivity gains were near zero: The only way to pay for the increase was to raise prices. So prices rose while sales slumped and workers were laid off — another break in the pattern of control.

In the past, unemployment has always held wage demands down. But now, in the 1970's, wages are rising as layoffs spread. The economy no longer corrects itself. The old built-in controls aren't working, and economists are calling it "the new disease."

So we have a new situation: rising wages with unemployment, rising wages during recession, and rising wages without rising productivity. We've a new economic principle: you *can* get blood from a stone. And a new faith that we can, somehow, consume more than we produce. The word "productivity" is now in disrepute. It's as old-hat as the phrase "the public interest."

Behind this change of view is a shift in power. For several years we've been heading for a serious liquidity crunch. As paper money increases, real money is growing short — money measured by goods produced. Banks are over-extended, bond issues hard to sell. Money is tight and therefore dear; many companies have heavy debts. Their capitalization is rising and these fixed costs go on during strikes. There's a lot more financial pressure today on a company to give in.

By contrast, most unions have bigger strike funds. Twenty-odd years of affluence have given their members bigger bank accounts. And more than half of all families now have more than one wage-earner. Today, in short, the unions have more staying power in a strike, while the staying power of the companies has declined.

This shift in the balance of power has accompanied a shift in the economy. In the first years of this century, seven workers out of ten were employed in the making of goods. Today, it's only four out of ten, and service industries, including government, are growing faster than goods-producing industries. The dominant sector is no longer industry but service.

In this service sector, labour adds up to some 70 percent of costs. Gains in productivity are low, often impossible. Productivity isn't the most productive pitch for more pay in this sector, so it's being replaced by another and more effective rationale.

In the past, industrial unions have been controlled by the dollar. Profit measured in dollars equalled more pay and benefits. Losses brought a crackdown on waste and inefficiency. If a worker disrupted productivity, management could not only get rid of him, but could also count on union support in doing it.

But government has no dollar control, no motivator, no regulator. The government can say it's got a billion dollar deficit and it won't shade the union's demands by a cent; they know that the government isn't about to go broke. Union reps know they won't be fired no matter what they do. Most important, they know how much damage a strike in a vital service inflicts. And the government has no counter-leverage except loss of pay — and this can often be held down by “selective” or “rotating strikes.”

Not surprisingly, government unions have outstripped industry in wage gains. Public service unions are now the pace-setters of labour. Their gains of 30 and 40 percent — once confined to justified exceptions — have become the standard targets for bargaining. Their illegal walkouts — 50 or more in the past eight years — intensify the climate of militancy. And their bargaining rationale — “parity” or “pattern bargaining” — is becoming the new rationale of the labour movement.

Service workers at first, just asked for parity with similar workers in industry, not because of their productivity, but because their work was essential. Then the unskilled and semi-skilled workers demanded parity with the skilled, on the premise that if we can't design a job they can enjoy, at least we can pay them enough money to let them enjoy their leisure. But then the skilled workers demanded a differential. Workers in smaller cities demanded parity with big-city workers, and then big-city workers demanded more because of their higher costs.

Inflation reinforced parity and the cry became “catch-up”. Catch up with workers making more in another industry. Catch up with workers in the United States. Catch up with the biggest employee increase anywhere, never mind how far those employees were behind.

Most union leaders get to the top because they're responsible people. But let's face it, they're judged by their power to bring home the bread; and, like most species, they've a kind of pecking order. And now that each settlement's a target for the next one to surpass, each leader

scrambles to get his members a better deal than his rivals. What a labour leader in Britain calls “the pay claims free-for-all” is degenerating into an exercise in raw power, a competition in *irresponsibility*.

We’ve seen the danger of power in our time, and one of our great achievements is the way in which we’ve spread it around and balanced it. But have you noticed? — this has an odd effect. Each controller of a power bloc is so aware of the power of the others that he tends to deny or rationalize his own. Corporation presidents say they merely obey the market. Politicians say they bow to the public will. Union leaders say they respond to the just demands of their members, who are usually oppressed by this or that employer.

We therefore assume that it’s always the other guy’s power that should be restrained; we’re sometimes blind to the consequences of our own. So much so that our publishers now send books to Italy for printing, and Quebec filmmakers send films to Paris for dubbing and sub-titling; labour costs run up to 25 percent cheaper. In the 1960’s, the United States had a large tape recorder industry. Most of it has now moved to Japan. Much of the radio industry has also moved to the Far East, and the phonograph, recording and TV industry is following.

Power isn’t like money. We can’t multiply it; we have to divide it. We can’t take more from the economy than we put in — a point made a couple of years ago in a cartoon. It showed a labour leader addressing his colleagues, and he’s saying, “Nor shall we relax our efforts, brothers, until the lowest-paid worker is earning more than the national average wage.”

The economy isn’t growing, there’s no more ever-expanding pie, and if organized labour uses its power to cut a larger slice, unorganized labour — 70 percent of all workers — will have to share less. And not only the unorganized, but pensioners, some of them unionists, workers in weak unions, and union and non-union unemployed — the very people the union is pledged to support.

Union leaders know this as well as I do. They know that higher labour unit costs will push prices higher; that the more power they use to gain on inflation, the more inflation they generate; that inflation hurts the middle class most, and their members are now in the middle class — unlike the poor, they’ve got assets to lose, and unlike the rich,

they can't protect them. In the short term they may keep ahead in wages — at other workers' expense — but once inflation really sets in, wages can't keep up with prices.

The best example is Britain. Union power in Britain has been growing for 35 years, during which the pound has sunk from \$4.85 to \$2.04. The trade unions in Britain now have the power to take what they want, but no power to prevent their standard of living from dropping — unless they abandon all pretense of democracy.

Then why do labour leaders oppose the anti-inflation program? Perhaps because they're distrustful of business and doubt that prices can be controlled; it isn't all that long ago that employers really *were* bosses, with almost complete control of employees' lives — and the memories still rankle. Perhaps because they've grown up in the adversary system and feel that their job is to get as much as they can for their constituents. But whether or not they believe in the system, they're locked in.

The union leader is just as much a politician as I am. He serves as long as he demonstrates leadership and satisfies his constituents, but that's getting difficult to do. In the last 20 years the number of people aged 16 to 24 has risen by 60 percent, while those 25 to 64 rose only 18 percent. The centre of gravity has shifted and leaders are feeling the impact. These younger workers have never known anything but affluence — depression is just a word to them. They expect more from life than we did. They're more outspoken, more demanding. They want the good life and they want it *now*.

Despite this — or perhaps because of it — they're more frustrated. Many have jobs that leave them unfulfilled. Most have been educated and many jobs are mindless. They've been taught that they're individuals; they find that labour is a product. They've been steeped in the creed of democracy, but big unions are centralized and the worker has little sense of participation. He feels helpless and hostile, and a lot of this social discontent is channelled into his militant cry of "more" at bargaining time.

At the bargaining table the union leaders need leverage to win. Leverage calls for solidarity and nothing creates it like a common enemy. So the union leaders build up their members' expectations and picture the employer as an oppressor.



The union leader is locked into the adversary system. He's locked in by what is called "slot-machine unionism" — wherein members pay in their dues and expect a jackpot every time . . . by the closed circuit of the system in which hostility builds to a bargaining climax, explodes, and starts building again. He may talk moderation in private, but power is the overriding dynamic. If you hold it, you have to use it, or someone else will.

The adversary system has conferred benefits: it's forced management to raise productivity; it's protected employees against arbitrary management. And the public has reaped the result in lower prices and better products. But the concept was conceived for a simpler society, a different economy.

Today the economy rests on an interlock of institutions. If one is shut down, the whole economy suffers. Farmers lose tens of millions of dollars when a strike closes grain elevators. Small businesses go broke during postal strikes. Strikes by dockers and railway workers cut deep into export sales.

It's a new economy, a service economy, no longer supported by a work ethic, no longer self-correcting, vulnerable to union power. The wage controls of productivity, recession and unemployment no longer work because industrial unions are no longer setting limits. The producing unions whose work decides how much money we can share are losing pecking-order rank to service-sector unions, and these unions have most power precisely because they have no controls.

The system doesn't work because we're running it in reverse, with the *uncontrolled* sector setting the pace. Productivity as a wage control is being replaced by power. The old maxim "a fair day's pay for a fair day's work" no longer holds. Today's "new improved formula" is "less work for more pay." Earnings now equal yearnings equal leverage.

The adversary system goes back to the bitter days of strike-breaking. It implies oppression that's long gone, an adversary that's a myth. It's sadly, sometimes tragically, out of date in an age when the public is the country's biggest employer, and big business passes on wage hikes to the consumer.

No doubt each union sees itself as fighting against an employer. The plain truth is that they're fighting against

society. The union claim for higher wages is no longer a claim against an employer for a larger share of the profit of the company, it's a claim against the public for a higher place in the pecking order.

The union member today is fighting the ordinary citizen, he's fighting the nation to which he owes allegiance. It's no longer a labour-management conflict where management loses when labour wins; it's a labour-nation conflict with the public interest at stake.

Walter Lippman once defined the public interest as "what men would choose if they saw clearly, thought rationally and acted disinterestedly and benevolently." Today we can only define it by its lack.

Thirty years ago, when I was a union shop steward, a labour leader felt honoured to be called a labour statesman. Today, there's nothing he resents more. It implies that he puts the public interest ahead of his union. Concern for public interest is a liability today; it's liable to make a labour statesman an elder statesman.

But power implies obligation; the more power, the more we owe the society that gives it to us. Instead of fighting society for a bigger slice of the pie, and thus preventing the pie from being baked, I think the unions should be fighting for a hand in the baking. They should be fighting the root cause of worker discontent. The primary need of the worker today is job satisfaction, a chance to develop his skills and abilities, his initiative, his individuality. The unions should be fighting for a more democratic workplace.

It's time to recognize that we've reached the end of a drive for economic growth. Our parents' dream of the good life has largely been realized, but as yet we haven't fully defined our new goals. We're in a critical in-between stage that will end, as always, in change. We'll move toward democracy — more voter participation in government, more worker participation in management — or we'll move toward bureaucracy: a controlled legislature, a controlled economy.

Unionists are social democrats. Their goals — at least, until now — have been worker welfare and social justice. Their tradition calls them to battle for population control, pollution control, a fair share of the world's food for the world's poor, research to solve our material shortages, better allocation of resources, and the problem of human rights in the workplace — all the real problems that threaten

to swamp free societies. Their stake in freedom is as big as, or bigger than, anyone's. If social democracy dies, so do unions. Their survival, it seems to me, should impel them out of the dead-end of power-seeking and back onto the main road of social justice.

Justice is vested in the nation: in law and citizenship, in the balance of power between government, business and labour. But if any group usurps power for itself, all groups are powerless.

The present power of labour derives from public belief in the past that union power would serve the public welfare — and it has. As union working conditions improved, everyone's working conditions improved. As union benefits rose, so did the average worker's benefits. The unions have led the great 20th-century cause of equality, and because of this, society gave them power that no one else has. If they desert that cause, they abandon *their* interest as well as the public's.

So the anti-inflation program could be a blessing in disguise, a lever to shunt the unions off their collision course with society. It gives labour leaders a chance to break the closed circuit of hostility which can end only in polarizing labour and the public. It could give them a chance to realign their aims with the public interest, and restore the motivation of the movement. We've reached the point where no power bloc can expect to retain success unless the others are equally successful.

## THE POSTMASTER GENERAL'S PARADOX

*and other problems that we all share,  
as reported to the Advertising &  
Sales Club of Montreal and the  
Canadian Direct Mail Association, at  
Montreal, January 21, 1976.*

I would like to comment today on a very old but weakened tradition, a great but troubled institution, a maligned but vital organization that has just come through the most acrimonious labour dispute in its history — at great cost to the economy and to many of you in this room, whose predicament, I assure you, was constantly on my mind for every one of those 42 pre-Christmas days. I refer, as you may have guessed, to the Post Office.

I'm sure you're aware of the prevalent view that the postal service is less than perfect. Even before the strike, few days went by that the newspapers didn't carry news of the Post Office, most of it on a par with news in general — namely, bad. It's said that our workers don't want to work, that our managers can't manage, and that we should be called "the postal disservice."

I'm not here to defend our employees, or to apologize for management. I'm not going to try to persuade you that nothing is wrong with the Post Office — I'd like to maintain a reasonable credibility. But now that the strike is over I think that the public will be best served if invective is replaced by some understanding: some perception of what's behind your Post Office troubles.

It is sometimes suggested that service could be improved if we were to become a crown corporation. It's considered that this would free us from Parliament's day-by-day scrutiny, make us more flexible in setting priorities,



making decisions, and hiring staff, and, most important, enable the unions to bargain directly with management.

I don't disagree with the crown corporation principle — it would certainly ease some administrative difficulties. But I don't see how it would solve our primary problems. The CNR is a crown corporation and their workers, as I recall, have been more than once legislated back to work. Air Canada is a crown corporation, but somehow they still have strikes. The postal service in Germany, Britain and the United States have all been given independent status, and their problems loom large as ever; all that's changed is their rates — the Germans pay 12 cents for an ordinary first-class letter, the British pay 15, the Americans 13.

Some critics have another answer to what they call government bungling: hand the Post Office over to private enterprise.

These people may be glad to hear that this is what is happening — except that we're being taken over gradually. Our commercial rivals are fairly big business now, grossing 20 million a year or more, and every time there's a work disruption we lose a little more mail to them.

Are these companies more efficient? Some are and some aren't, though all should be. They charge a great deal more and their costs are a great deal less. Most of them aren't unionized, so they don't pay employees as much, or they hire self-employed contractors who work long and hard for their fee. They deliver within and between big cities where costs are low and profits are high, and they generously concede our right to pick up and deliver in small towns, crossroads stores and Arctic settlements.

These private couriers, of course, measure efficiency by the dollar. They expand only when it's profitable; they spend money only to make more. Their only aim — and necessarily so — is to make a buck. But we have another mandate: to serve, to bind, to unite; to provide a communications web that links Canadians wherever they live.

This means that every citizen — every farmer and every villager — can pay his eight cents and plug into a nationwide network; 820 domestic air flights, 7,611 contract truck routes, 75 freight and passenger trains, and 12,520 letter-carrier routes. And for twelve cents more they've a choice of 110 international flights to almost any country in the world. On the day that private enterprise wants to take over this job — on the day it guarantees to deliver mail of

all types and sizes to every place in Canada as quickly and cheaply as we do, then I'll agree with our critics: let them do it. In the meantime, the private couriers are skimming the profitable cream, and leaving the Post Office — and the public — with bigger deficits.

Last fiscal year, the deficit was more than 500 million dollars, and that was before the last raise in pay. Yet people still talk of "the good old days" when a postage stamp cost four cents and the postman called twice a day with letters mailed the day before. But the charm of the past, as Oscar Wilde said, is that it has passed. The postman no longer rings twice for exactly the same reason that the breadman no longer rings once. The four-cent stamp has gone with nickel coffee and Bell Telephone no longer gives you the time. The railways no longer run passenger trains to every little town, and the mail can no longer be sorted on the trains. The Post Office isn't the same any more because nothing else is the same.

The Post Office was the victim of its success. It worked so well that government after government took it for granted — while cities and businesses boomed, and mail volumes swelled, and transportation modes changed, and the Public Service recognized unions — and the postal service began to lag in the march of progress.

We got the green light to enter the 20th century in 1970. We were one of the last industrial countries to mechanize, but the first to install a complete, planned, postal system nation-wide, so we profited from the pioneering of others. The U.S. Zip Code, for example, uses only numbers, and already it's obsolete — it has only one hundred thousand possible code combination. Ours combines numbers and letters, which gives us seven million combinations, a huge reserve to take care of all the new suburbs and high-rises.

Machines are now in place — on time and under budget — in renovated buildings in Ottawa, Winnipeg, Saskatoon, Regina, Edmonton, Vancouver, and Hamilton. We've built — or we're building — new plants in Calgary, west Toronto, central Toronto, Saint John, St. John's, Victoria and Longueuil. But everything rides on the code, though the code isn't everything.

When you mechanize, you have to design, not just a machine, but a product. For example, to sort tomatoes by machine you have to develop a special tomato. Industrial countries everywhere are mechanizing mail, and these ma-

chines can handle only a standard type and size of letter. They reject any mail that doesn't meet the international standards: letters too tiny, too big, too thick; letters too heavy, too shiny; letters with the code in the wrong place.

This is a matter of more than Canadian concern. The international postal authorities are watching us with great interest, because we're the only country in the world with a complete system. If we can get the levels needed for standards and the code, the other countries will follow our example. If we fail, we'll still make postal history — as an example to be avoided.

But even while the Post Office has been struggling with mechanization — and struggling is certainly the word — it's been carrying out the biggest improvement program in its history: decentralizing management, setting up quality controls, systems analysis, and a marketing branch to explore the needs of customers. You know, about one thousand companies generate more than a third of all mail. And all these companies were contacted by Post Office officials in what is probably this country's largest continuous cooperative program involving business and government at working level.

We began by tightening the mail-handling system for first-class mail, and measuring performance by daily tests. We seed the mail with plain business envelopes mailed in 22 cities from coast to coast — more than 52 thousand test pieces a month. We run many of these tests in cooperation with private industry; we don't want to make claims we can't support. So to date, we've made more than 40 cooperative tests.

Our computer gives the results. Next-day-delivery service of first-class mail is down from its high point in the fall of '73, when the national average was 93 percent. Since then, as you know, we've been plagued by a boycott of the code, slowdowns, stoppages, and a strike. But our last test — for the first week in January; our first test since the strike — shows a national average for first-class mail of 79 percent on time, and 16½ percent one day late. Before long we'll have it back up to 90, and then I think we'll start to win business back.

Consultation with customers gave us a new service, Certified Mail, which gives proof of delivery at less cost than Registered Mail. Consultation with mail order houses gave us Postpak, a method of bulk-shipping goods direct

from plant or warehouse to dealer, saving time and money by simplifying handling and documentation. One company says Postpak saved it \$140,000 in six months.

We're improving parcel service by a wire-cage container, reducing damage and cutting costs. We're checking service with Post-trac, a small flat printed circuit; it records the time as it passes through the mail stream — a breakthrough in pinpointing delays.

Our perennial problem, as you all well know, has been third-class mail, direct mail, the lifeblood of the Post Office. We had bottlenecks three years ago in both sorting and transportation. Third-class mail was used as a filler — it was processed when there was time. It travelled by what we call "full-car movement." Westbound mail for cities like Regina was often re-sorted in Winnipeg, and unless Toronto had mail enough to fill the Winnipeg car, the western mail was held up, because moving a part-empty car is expensive.

We shifted our staff around and set up definite sorting times — and cut processing time in Toronto from as much as five days to two. We intensified our experiments with rail-truck piggy-back service — containers that can be pulled like a trailer and carried by a train.

Now we can load Regina mail in one of the smaller containers. A railway power unit picks it up and hauls it down to the yard. It's then slid onto a flat car for Regina, bypassing Winnipeg. At Regina, wheels are put on and it's hauled to the Post Office — portal-to-portal service, saving as much as 24 hours.

Here, also, we work with you, our customers. We advise you to contact our marketing people. Talk out complaints and problems. Ask them how you can save money by scheduling your outgoing mail — by telling us in advance how much you have and when we can have it, so that we can have plant capacity ready to handle it.

This working-level partnership has extended into coding. We've showed some firms how standardizing their mail can cut their costs. We've coded mailing lists free of charge in such a way that an advertiser can hit the income bracket he wants to reach, so that firms can direct a mailing to a province, a county or town. Our customers men show companies how the code can shorten delivery routes, aid them in market research, surveys and polls. In Calgary, an epidemiologist uses it to plot disease on a map.



But despite the notable cooperation of government and business, despite all the efforts of management to streamline the operation, despite the success of the mechanization program, Canada Post grows more labour-intensive every year, and costs rise as inevitably as taxes.

This is the crux of our problem: a productivity crisis. It's not peculiar to Canada; it's a central and insoluble problem in every Post Office in every industrial country in the free world. In the U.S. they call it "the Postmaster General's paradox." In 1969, the U.S. Postal Service had only enough machines to handle one out of every ten letters, and labour costs were 82 percent of its total budget. Today, when enough machines have been added to handle five out of ten letters, labour costs have risen to 85 percent.

No one has yet come up with an answer, though everyone thinks he knows the cause: young people today want something for nothing. No one wants to work hard any more. The work ethic is dead, killed by affluence, security, the weakening of values, the rejection of authority, and lack of faith in our institutions, our leadership, even our system. So costs keep going up while service goes down.

Management counters with automation: replacing people with machines. In come the young workers, educated and idealistic, eager to prove their worth, keen to contribute.

They find themselves pressing buttons. Boring work, mindless yet pressured. They can do only what they're told; they can't contribute.

Those who can move on do so and take the plant potential with them. Those who can't, grow indifferent. Standards drop. Absenteeism rises. Resentment comes out in grievances. Bitterness erupts in violence and strikes, in rejecting reasonable settlements, in unreasonable demands. Such plants manufacture hostility, it's focused by the union, and it's undermining the basis of labour relations.

I think it's time that this problem was understood for what it is. It's industry-wide. It's world-wide. You see it everywhere. Auto workers who let defective cars roll off the assembly line. Carpenters who no longer take pride in craft. It's not just a Post Office problem; it belongs to society as a whole. As a *Time* cover story put it: "Nothing works well any more."

So what's the answer? *Is there an answer to this problem of morale? Can the Post Office in its present form survive?*

I believe it can. Automation works if workers want it to work, and I don't think the work ethic is dead. Work is still the best method of proving oneself, of relating to society. As Freud said, it's the chief means by which we know reality.

I believe that our efforts so far have failed because failure is built into the system. Society's goal is national growth, not the growth of its citizens. We ignore the need of employees for accomplishment and fulfillment. We motivate them by fear and greed, very seldom by enthusiasm. We let our drive for efficiency dominate our working life, and workers see that concern for the system supersedes concern for them.

And despite this, thousands of postal workers still take pride in their jobs. I get letters from them every day — members of the union — who are just as concerned as I am about the service. I assure them that we recognize the problem of the workplace and we're undertaking the challenge of humanizing it.

Until last May, our efforts were conventional. We designed our machines with an ear for the noise level. We met rigid safety standards. We paid extra for comfort in operators' chairs. We consulted with the unions in the building of our new plants; we're making them bright and clean and pleasant and safe, with locker rooms, rest and recreation areas, banking and cafeteria services. We've agreed to consult with the unions on the effects of automation. We guarantee job security. We offer the chance of advancement: training programs for counter clerks, and Community College technical courses from which more than 600 have graduated.

But conventional efforts are no longer enough. Last May I promised to upgrade the quality of work life in one plant, and since then we've been working on a plan to rebuild morale, to give employees more control of their working lives.

This new approach has now been debated at every level of management and it's generating a fair amount of enthusiasm. A training program for supervisors is now getting underway and by late spring we'll be ready to set up employee-management teams in one or more of our post

offices. Each team will set its own goals and decide how to achieve them, including what to do about things that go wrong.

This doesn't mean soft management; it means more responsive management. It means teaching supervisors a whole new style of leadership that replaces confrontation with cooperation. Instead of telling employees what to do and how to do it, they'll ask them how they think it should be done. We'll re-design the job to use a wider range of skills, more intelligence, responsibility, and initiative. We'll build in rewards, incentives, variety and satisfaction. We'll make it a career instead of a stop-gap. Getting the mail through is one of the most important jobs in the country and we'll try to restore some of its dignity and prestige.

It's a huge job. It calls for adjustment at every level of management. It involves the Public Service, Treasury Board, several government departments, all the experts concerned with personnel, communications, operations, technology and finance — and the unions.

It won't be easy. The inside workers are bitter and suspicious. There isn't a lot of trust on either side. But to help them we need their help, so we'll have to convince them that we're sincere, that our mutual interests lie in better service to the public and a better working life for all employees. We're coming to the bottom of the bottomless public purse, and we can't go on raising salaries unless we raise productivity.

It may take a couple of years for the new approach to show some results. But that's our goal: to change attitudes throughout the entire department, to drain off the hostility bred by the adversary system, to end the union-management war that no one wins. The issue of the workplace is the issue of the future, and we think the results of job satisfaction will be startling.

In the meantime, we'll be drawing flak because we're a public service — the most labour-intensive utility in the land — and we're operating in a fishbowl while condensing a century of progress into something less than a decade. But if we can help infuse our production system with human goals, if we can get the system working for people instead of vice-versa, we'll give you a Post Office to be proud of.

## SOCIETY AGAINST ITSELF

*a new view of the shotgun marriage  
of free enterprise and equity for the  
Canadian Club in Montreal, May 3,  
1976.*

I was going to call this talk Ideologies In Conflict. But I thought of a book, Man Against Himself, by Karl Menninger, the psychiatrist. It explains how our self-destructiveness stems from an internal conflict, the clash between personal desire and social approval. Well, I believe our society suffers from a somewhat related disease, so I've called my remarks Society Against Itself.

The world's greatest conflict is between socialism and capitalism. It started as a class struggle and became a not-so-cold war. In one way or another we've been fighting it all our lives, and in doing so we've internalized it and made it self-destructive.

Our so-called free enterprise economy, as we all know, is a mix. In part a privately-run production system, in part a publicity-run distribution system. A free enterprise corporate structure wedded to a welfare state. Capitalist production and socialist distribution in a none-too-compatible marriage of convenience. And unless we resolve the conflict and make the marriage work, I doubt that our kind of society can survive.

People say money can't buy happiness, but usually those who say it have had very little experience with either. Society's marriage was stable enough as long as our income was growing. The partners weren't too affectionate, but they tolerated each other. Free enterprise had respect as the most efficient bread-winner in history and could well afford the bills of a welfare state.



But then the economy stopped growing. People had begun to realize that some of our growth has social debts, like contaminated water and air, and unsafe products and plants, that no one had bothered to cost-account. The reaction burdened business with higher costs at about the same time that the OPEC ministers started applying what they'd learned at Harvard Business School. Corporate incomes dropped while the cost of social reform kept rising and this faced us with the paradox of our age: if you want a thicker wallet, take out all the credit cards.

But none of us showed the necessary restraint. Neither governments, public, unions, nor corporations. Business and government began to compete for revenue, and now the marriage is splitting up over money.

Spokesmen for free enterprise are decrying the welfare state. They're calling for cuts in government spending unless the spending benefits them. Leave the private sector alone, they tell us, and everything will be fine.

Opponents reply that private rights can turn into public wrongs. They point to bribery, price-fixing and fraud, to the wasting of scarce resources through planned obsolescence, and the over-producing of unnecessary "necessities." They say we've been living high by living off our children's capital, and they're pressing for limits on corporate power and profits.

This hostility has been polarizing society. More and more the ideology of free enterprise is conflicting with the social ideology of the community: in demands for corporate responsibility, a higher quality of life, better health care and education, a more equal sharing of wealth.

The result: more government intervention, more business restriction, and a further loss of confidence in us both. Investment has been falling off. We aren't creating enough jobs. And now, in addition to pillorying free enterprise for its sins, we're questioning its virtue, its vital essence, its *raison d'être* of efficiency. We're casting a shadow of doubt right across a system that runs on faith.

The conflict is reinforcing our self-destructive tendencies. We're seeing a challenge to growth at the very time we need it most. An anti-science backlash when only science can save us. A condemnation of profits when profits pay for everything.

A triumph of emotion over reason.

We resolve this conflict by pressuring the government to step in and then complaining that government is too big. We're building a huge bureaucracy that sometimes pre-empts individual decision-making and paralyzes progress as much as it generates it. No one voted in the market economy. But we're sure voting it out.

Both sides are bashing their heads against the stone wall of human nature. As George Bernard Shaw put it several decades ago — which is why I can't remember the exact quote — anyone who isn't a socialist in his thirties has too little heart, and anyone who is still a socialist in his forties has too little head.

The value of the comment is that it clarifies the conflict. Each system is rooted deep in the nature of man. The dynamic of free enterprise, which we call individualism, is solidly based on self-interest, the need to fulfill oneself, to be free to achieve through competitive struggle and work. The dynamic of social reform, the world-wide cause called equality, is based on our instinct for survival, to be secure in unity, equal under justice and law.

The French and American revolutions united these two needs. Their breach now threatens to divide not only society but the self. It puts our basic instincts at odds. It frustrates and confuses us. Each partner sees the other as an enemy.

In classical economics, reform is an economic drag. But this is largely opinion, with little fact to support it. It's simply *assumed* that the price of reform is lower productivity.

Productivity is certainly not what it was or what it could be. The yearly increase in output per worker has fallen from 3.5 percent in the 60's to 2.4 percent in the 70's. Our production over the past decade rose 58 percent while Japan's went up 118 percent and Sweden's 137 percent.

But is this the price of social reform or the price of success? Our per capita income is now almost \$6,900, well above Sweden's or Japan's. Our consumption is slowing while savings are high not just because prices are rising, but because our homes are already stuffed with goods. And productivity is lower mainly because in the past we've been so productive that a stream of surplus workers is migrating into the service sector where productivity isn't another word for success.

Our high unemployment figures may measure frustration — they don't measure economic decline. They're a by-product of efficiency, not failure. The Soviets never talk in terms of economic decline and our income per capita is almost triple theirs. We don't have a production problem; we have a social problem.

I'll admit I'm not an economist — and I have other virtues. But anyone can see that reform has staved off another depression. It's created jobs in government, education and social services that's kept an army of unemployed off the dole. It's held down the misery index, it's kept the work ethic alive, and, as the Economic Council of Canada recently noted, "it has gone a long way toward eliminating poverty in this country."

It's a myth that social reform checks economic growth. On the contrary, it fuels it. Cheques for pensions, welfare and unemployment insurance are turned at once into purchasing power when people live hand to mouth. Education has built a reserve of professional knowhow and technical skill, the foundation for advance on every front. Expanded health care is insurance against loss of productivity, and penal reform can turn parasites into producers.

Social reform is not only good economics, it's an enormous safety valve. Social conditions in many countries threaten political upheaval. But as the Ford Motor Company's chief economist said last month, "Unemployment insurance and welfare are two reasons why there isn't blood on the streets here."

On the other hand, it's free enterprise that pays for all reform. It's the countries with the highest degree of freedom in their production — countries like Sweden, Canada, and the United States — that enjoy the highest standards of socialized consumption. Each system underwrites the other. They're complementary. They're interdependent.

But the problem today is that each is in danger of sabotaging the other.

Society, like marriage, exists through compromise. Each system has limits, and each has to stay within them or neither can do the job that needs to be done.

The limits of free enterprise are now being set by society in terms of ethics and social accountability. The limits of social reform are set by what we can afford.

Twenty years ago we had hopes. Ten years ago, expectations. Today, demands. There's an old law of human

nature: the more you get, the more you want — and it's widening the gap between what we can afford and what we want.

We can't afford to go on increasing our annual transfer payments at a higher rate than our gross national product. We can't afford total justice or a completely clean environment. We *can* afford to give everyone equality of opportunity, but we can't afford equality of income. If we try for too much too soon we'll kill the goose that lays the goodies.

All economists since Adam Smith are agreed on this one point: the success of every society from Rome to the United States has depended on the accumulation of capital, on how much more we produce than we consume, and how much of those savings we invest in plant and machinery that give us more productivity, jobs and new capital.

Success is woven from threads of thrift and restraint.

Capital is the key to both a flourishing welfare state and a healthy free enterprise economy. We have to replace outdated plants and worn-out machinery. It takes 15 to 25 thousand dollars to create a job for a manual worker and up to a quarter million in an industry like oil. According to the Economic Council of Canada, our capital needs in the next ten years, in current dollars, could run as high as 860 billion.

As we face this capital crunch I hear businessmen saying, "Cut back on welfare and transfer payments." But a country whose living standards are falling faces more unrest than a much poorer country whose living standards are rising.

Society is a tightrope artist balancing on a thin line between personal need and the national interest. If we lean too far away from reform we have social instability. If we lean too far toward it: economic instability.

Instead of denouncing all social reform as socialist iniquity, perhaps businessmen should be telling us how to improve it. No system is perfect, not even Unemployment Insurance, which I introduced in 1971.

It doesn't make sense to pour funds into welfare to fatten the welfare bureaucracy. A case can be made that the growing number of well-paid social workers actually adds to income inequality.

It doesn't make sense to train young people for non-existent jobs. In the past two years, a growing number of



university graduates have been, in effect, re-training at community colleges. Available jobs and available workers are out of sync.

It doesn't make sense that we have some sixty different brands of detergent and a shortage of plants to remove it from our water. We have near-saturated markets for unneeded personal goods and large undeveloped areas of public need: urban transport, urban renewal, recreational areas, old-age care, pollution control and law enforcement. We've a mismatch between our needs and our resources.

And although there are things that bureaucrats can do better than businessmen, it doesn't make sense for government to do what business can do better. For example, the Sanitation Department of New York City picks up garbage at a cost of \$45 a ton. The private companies who also pick up garbage in New York, pay taxes, make a profit, and charge less than half as much.

The productivity of free enterprise comes from leaders with drive, builders and creators, innovators and initiators. It comes from willing workers who want the rewards of sweat or skill. It comes from motivation: perks and penalties that structure behaviour.

Social programs often treat the symptoms rather than the cause, so they undermine this free enterprise support structure. Instead of encouraging effort, they spawn apathy. Instead of making the poor productive, they push them outside the economy, a huge and growing deadweight of surplus labour.

Free enterprise has been maturing for more than 200 years. Most of our social programs began in this century. Business leaders have the experience with motivation and management to help reshape social policies that block economic growth, to redesign social programs with incentives and cost controls.

We've come a long way in government and we're overdue for a stock-taking.

We need to discourage unneeded growth in both government and free enterprise — in bureaucratic make-work and new brands of plastic grass. We need incentives for corporations to experiment and operate in areas that are now the preserve of government, and the way to do that is simple: make it pay. Harness the means of the market to social ends.

We need incentives for corporations and citizens to invest, to produce, to conserve, to retrain, to work and achieve. But we also need security when they fail. If all those with vested interests in our present hodgepodge of programs could agree on their replacement by a guaranteed annual wage, we'd have a poverty level floor that no one could fall below.

We'd have, in effect, two non-conflicting economies. A lower economy of adequate food and shelter and medical care. A higher economy of swimming pools, Chivas Regal, and foreign travel. A subsistence economy, ours by right, and a luxury economy, ours by effort.

We need more equality — but not the kind that kills meritocracy. Equality of opportunity, not the equality of result that denies the truth of unequal effort and merit. Those who would level us all out aren't *against* power, they *want* power. They would substitute tyranny for authority — unearned majority power for earned superiority. They're moved, not by justice, but by envy.

Countries such as Israel and Russia and Yugoslavia have abandoned complete equality because it was self-defeating; they've moved back to privileges for producers. It's no coincidence that productive societies are usually the most humane.

A recent study by the Canadian Catholic Conference of Bishops indicates that Canadians aspire to a new and more humane social order. Neither governments nor business can ignore this aspiration. We have to align our policies with what the people want and they want a marriage of ethics and economics.

It's time we tuned in on people as humans instead of just as consumers. The average person is closer to fundamentals than people who rule. He measures failure by suffering, success by social contribution. Business should justify itself in his eyes by something more than efficiency; efficiency is only a means, not an end. Free enterprise should realize that most people validate it by its striking success in bettering the lot of humanity.

The real justification for capitalism is the re-distribution of wealth.

It's time both parties took off their blinkers. The words that describe ideologies no longer mean what they did. Corporations move toward monopoly in the name of indi-

vidualism, while individuals move toward democracy in the name of collectivism. Left and right are no longer relevant terms as ideologies: liberals vote right on some issues, conservatives left on others. We have to free our ideas from the trap of the stereotype. The pace of change has outdated ideology.

So it's time for social reformers to drop their anti-business bias — unless they want to see reform cut back. It's time free enterprisers stopped seeing reform as a giant political pork barrel — unless they want the new society to be a post-business society.

And it's time free enterprise resolved its own inner conflict: its need to make a profit and its wish to be socially responsible. Perhaps corporate leaders could form a committee to study government programs, not to try to repeal them, but for our mutual advantage. If businessmen won't discriminate between good and bad regulation, they can hardly hope to see it much improved.

Like it or not, free enterprise and the welfare state are married. The public wants what only both can give. We're stuck with each other; each fails if we divorce. Our only choice is to make the marriage work.

Someone, Bacon maybe, said, "Of two evils, choose neither." I agree, and I'd add the corollary, "Of two goods, choose both."

## WHO'S AFRAID OF THE NEW SOCIETY?

*some reflections on where we're going, shared with the National Press Club, March 4, 1976, in Ottawa.*

There's a lot of talk today about "the new society" and some divergence of views on what the phrase means. I've been seeking enlightenment in the library, and the book titles inform me that we live in the throw-away society, the one-dimensional society, the unprepared society, the stalled society, the bewildered society, the chaotic society, and the sick society. The only consensus among the experts is that society is changing and not entirely as we could wish.

I don't deny the extent of change. It's reflected in the language. We used to bracket the word "abundant" with "goods" and "hope"; now it's reserved for problems and "pollution." "Religion" is now an historical term. "Patriotism" is obsolete. "Growth" has lost credibility. And "progress" smacks of irony. We have new compound nouns, like "rising prices" and "scarce resources" and new word associations like "democracy" and "survival."

I'm also aware that language denotes the trend of thought and fact. And I'll admit that many facts are worrisome. The scientist's revolution is now the ecologist's crisis; the sociologist's dream, the economist's nightmare. But I'm worried more about the trend of thought. Pessimism is fashionable, and we pay for it in futility, an attitude that verges on self-destruction. We look at our society and see crises, chaos and conflict, and we throw up our hands and say, "What's the use?"

We can't afford complacency, but there are two ways of looking at things. Some of us look at our glass and com-



plain that it's half empty while some of us perceive that it's still half full. In the latter view, crises are challenges; chaos, a prelude to change; and conflict is resistance to the evolving new society. I think we can already glimpse its shape emerging from the flux, and it's certainly not the society the pessimists see.

But before we consider where we're going, let's look at where we are, at the more significant changes now in place. The most outstanding is probably the growth of big institutions. We used to be a nation of fairly self-sufficient citizens organized in communities where we shared the same public concerns. Now we're a nation of special interests, organized concentrations of power run by professional managers pursuing private concerns. In the postwar period the institution became the true community.

The most powerful institutions these past hundred years have been industrial, in the sense that industrial decisions have had the biggest effect on our lives. Industry grew first on entrepreneurship, on financial and political manipulation. But most growth in modern times results from economies of scale, and most capital derives from productivity. So industries are growing, singly, at roughly the rate of technology, but as a whole they're shrinking in relation to the economy. They're following the pattern of the farm: the more success they achieve the more power they lose.

In the early years of this century it took more than two-thirds of the work force to make the goods that the rest of us needed or wanted. Today it takes little more than *one*-third; the rest of us work in some sort of service: government, education, health, law, leisure, convenience. The service sector is the largest and fastest-growing in the economy. It's no longer industry that's dominant, it's service.

When most people were in industry, the largest group in the labor force was the blue-collar semi-skilled worker. Now white-collar workers outnumber blue-collar workers five to four, and the fastest-growing category within the white-collar group is the technical and professional class. This college-trained class is growing twice as fast as the total work force, and if we look at scientists and engineers alone, the growth rate is triple. In short, knowledge rather than skill is becoming the base of our economy.

It adds up, then, to a new social framework: in the economy, in the workplace, and the work force. And this framework wasn't plotted or planned. It wasn't hammered in place by the government. It doesn't conform to some bureaucrat's blueprint — it evolved. The nearest thing to an architect is the concept of efficiency. The creator of these structures, as you all know, is technology. Human society created technology, now technology is remolding society.

The second great dynamo of change, it seems to me, is human feeling: the emotional force of social equity pushing against the status quo. The interaction of technology and emotion, as I see it, is the abstract divinity behind the new society, behind the new look in goals, politics, government, the economy, our attitudes, lifestyles, and ethics.

Our goals, until now, have been the goals of the corporation: growth, growth, and more growth. Decisions on where and how we live and work and play and think have all been based, first of all, on economic growth. This has given us the most affluent society ever known, the healthiest, the most leisured, and the most literate. Success has been so striking that society united in the near-unanimous worship of wealth, and we hurried toward Utopia by the light of the GNP.

But now society is breaking up into pressure groups, and sometimes it seems as if all they have in common is self interest. Agreement on national policy is as rare as self-restraint, and government has a growing role as an umpire of social conflict, which usually calls for more bodies in the bureaucracy. Some say we're entering a new dark age of psychotic self-seeking anarchy, and Utopia looks less like tomorrow than like yesterday.

There is certainly less unity, and much less respect for authority. But in some ways this indicates sanity rather than anarchy. In the past we've been united by concern for bread and meat, clothes and cars, broadloom and dishwashers. We accepted the goals of the institutions — their own survival and growth — because they squared with our own desire for more. But last year our income, per capita, was \$6,900, and people who have enough goods are finding that goods are not enough; and they're challenging the corporate and union goals.

Who are these dissident pressure groups? Anarchists? Maoists? Marxists? No, they're your wives, your children,

your neighbours, your customers — women, students, urban taxpayers, and consumers. They're concerned with equity, education, health and safety, what we're calling the quality of life. They're not challenging the vested interests because they want to create disorder, but because they want to create a new social order. It's not authority as such that they disrespect, it's authority that obstructs rather than leads.

The chaos in society doesn't stem, in my view, from greater self-seeking, it's a grass roots movement against it, against the narrow self-concern of the past. Our citizens groups are setting limits on institutional self-seeking wherever it conflicts with communal concerns, and today these concerns are with people as well as things, with quality as well as quantity, with the rights of the disadvantaged as well as the privileges of the powerful. Our goals are no longer purely material. They're beginning to serve the full human being, the whole society, the upcoming generation. They're encompassing human as well as economic growth.

These new goals have had a decisive influence on politics. Party loyalty has weakened; we've less party participation; few parties anywhere have a mandate — and from this we assume voter apathy. The response to issues is so decisive, consensus is so elusive, that some people say democracy is dying.

I'm beginning to think it means precisely the opposite. We're getting demands in Ottawa now from all sectors of society: marginal farmers, unemployed workers, the unorganized, the elderly. The political order is giving them what the economic order couldn't, not because managers were heartless, but because it wasn't their responsibility. Society today is being politicized. Institutions are being subordinated to the political will of voters who were formerly outside the system. We're moving from government by political economy to government by political philosophy. The economic system is being forced to serve the nation instead of the other way around.

Party loyalty is like loyalty to every institution — it's weakening because it's confining; its unity isn't big enough. We're forging a total community out of an economic community, and lower unities are giving way to higher. Power is being transferred from the boardrooms and union offices

to a parliament responsive to all the electorate. An oligarchy is evolving into democracy.

In such a lively democracy the problem becomes social order. Order within organizations, where the ideal of equality conflicts with the reality of autocracy. Order within society, where organizations confront each other and ignore the national need for restraint.

We resolve this conflict now, of course, by government intervention. When self-restraint fails, people call for regulation. But this adds more regulators to those already struggling with inflation, recession, unemployment, energy and equity. And many believe that this assault on the organizational status quo will eventually centralize all decisions, bridle and beggar the corporations, curb the formation of capital, block growth, and replace democracy by bureaucracy.

I disagree with the pessimists and agree with Rene Dubos, the Pulitzer-prize-winning scientist-author who insists that "trend isn't destiny." I think that government today is less manageable, not because its problems are insoluble, but because the adversary system is ruled by outmoded habits of thought. Where our problems are technological, technical solutions can be found. But we can't find technical solutions to ideological struggles for power.

The adversary system worked in a free industrial economy. It works less well in a half-free service economy. The institutional adversary today is too often society, and the growth of government bureaucracy stems from this clash. It's a product of the old social structure, not the new.

The new society calls for something quite different. Its technology is altering the economy at a faster and faster clip — 30 percent of our present products were unknown 20 years ago. New products mean shifts in materials, manpower, plants and population. Services have to be organized in areas that business neglects, such as low-income housing and urban transport. Regions and industries left behind have to be stabilized by subsidy. Priorities have to be set up, credit allocated, people trained. Directly or indirectly, through government contract or subsidy, public funds support about half the country's scientists, and all this research has to be coordinated.

Science has given us a world of potential homemade nuclear bombs, where soon we may be selling artificial



pleasure as a chemical, and producing artificial people by genetics. In such a world, *laissez-faire* is not only unworkable but unthinkable.

But I don't see that this necessitates a planned society. The planned society is like the theorist who makes up a general principle and then tries to cram all the facts into it; inevitably, it leads to distortion. Russia has been up that road and found that it was a dead-end. Technology, as I read it, doesn't ask for a planned cooperative, it asks for a new society that plans and cooperates.

This means a new working relationship between government, business and labour. I think that labour will come to recognize its stake in productivity. And already businessmen seem to realize that to court a market patrolled by consumers they'll have to kiss good-bye to *laissez-faire*. The vocal new democracy in the end will call the shots and force confrontation to yield to cooperation.

Technology and equality, then, are pushing institutions toward a genuine economic partnership. Eventually, long-term mutual goals will override short-term self-seeking goals. This will lead to self-regulation by the managers of capital, whose thousands and thousands of investment decisions based on private profit are vastly superior to those of a central planning board.

Such new attitudes, I believe, will restore public faith in institutions and thus slow the growth of government bureaucracy. Already, industrial states have lost incentive to nationalize industry. Owning the means of production is no longer a source of power. Experience in Britain shows that control of labour is next to impossible. State industries are more and more becoming a political embarrassment, an economic drain, and a source of powerlessness.

Businessmen who see the state as the Hatfields saw the McCoys are holding wakes for the passing of individuality. This depends on what we mean by individuality. In the 50's, corporations pressured employees to conform: to dress in acceptable fashion, to think in terms of corporate values, to subordinate family life to corporate needs.

All that has changed. The success of Whyte's *The Organization Man* was its obituary. The new society's need to educate people in many disciplines underwrote a new declaration of independence. The first wave of revolution against the organization has passed. Its young leaders tried to overcome the status quo with violence. Now, like

Eldridge Cleaver, they've realized that violence is not the way, and they're working for change within the organization.

The corporation is now conforming — although not at breakneck speed — to the individual: in flexible hours, less bossing about, and more consultation on the plant floor. Organizational goals are relaxing to accommodate individual goals: self-fulfillment and self-realization. We have only to look around to see a multitude of lifestyles, a toleration of many different ideas.

If individuality means the right to do as we please, regardless of the effect it has on others — yes, that era is drawing to a close. But if individuality is knowing who we are — learning how we differ from, as well as resemble, others — then the new society is nourishing the necessary diversity, and diversity, in nature, is the pre-condition of growth.

But the kind of growth that survival demands — the kind of society now shaping — depends on the kind of citizens that guide it. As Pogo says: "We have met the enemy and they is us." The development of democracy can only be nurtured by conscience. Our only guarantor of freedom is moral values.

But of all scarce building materials, values seem in shortest supply. Crime is our greatest growth industry. Youth has forsaken restraint. And the work ethic seems to be dying out with craftsmanship.

Here again, I think surface tensions mask the meaning of the change. The growth of crime always parallels the growth of affluence and opportunity. We leave saleable items worth thousands of dollars every night on the streets; we flood the mails with signed blank cheques called credit cards. Just because we tempt human nature more doesn't mean it's getting worse.

In the earlier decades of this century, economic life was unrestricted, so we overcompensated with personal restrictions: blue laws, censorship, prohibition. Then as economic growth called for an ethic that sold more goods, we put morals in economics and eased the bans on personal behaviour.

This pursuit of growth at any price has sanctioned pursuit of pleasure, which the young have turned into a cult of self-expression. Thus feeling ranks higher than

reason, self-fulfillment means more than wealth, and experience is more important than restraint.

The pendulum may have swung too far, but this doesn't imply lack of values. Before the Second World War, a man who made good at the cost of an ulcer was a hero scarred in the battle of success. Today, he's sick. In pre-war dramas, decisions between a family and a career almost always put the family in second place. Today, it's the opposite. Values aren't waning, they're changing, and in my view, for the best; concern is shifting from economics to people.

The so-called death of the work ethic is widely assumed to mean that moral fibre is weakening, desire for excellence is fading, and self-interest is superseding service. But is the work ethic really dead? I remember the Hungry Thirties and the fear that forced people to work. They had to work to eat, they had no choice. How much of what passed for a work ethic then was an ethic of survival?

Today, most workers are relatively well off. The system has given them job security, pensions and savings. The old lash of fear is no longer so inhibiting, and the old carrot of greed has less allure. Old motivations are failing, but new ones are developing. The change is in motivation, not human nature.

Work may be less important today in economic terms, but in human terms it means just as much. Work is still the most important factor in human growth and identity. People rebel against meaningless work, not against work with a purpose, not against work that gives them a sense of accomplishment and belonging. In ten years the labour issue will be the quality of work. As the need to work diminishes, desire to work will grow.

This trend is being led by the people we class as knowledge workers. Many are professionals, with professional values of excellence, a professional code of ethics, and a professional standard of service.

Older industries, like steel, electricity, automobiles and aircraft, were based on invention: empirical knowledge, independent of theory. The new industries, like plastics, electronics, cryogenics and aerospace, are based on breakthroughs in theory: pure science. Knowledge workers are forming the core of the new economy; and they're also the fastest-growing group, so their ethic is central and spreading: a new work ethic based on initiative and self-

discipline, because you can't order people to think or tell them how.

Ethics are both epilogue and prologue for a new scenario, and I don't think they're dying, just re-forming. People aren't more self-concerned, just more concerned. As Reinhold Niebuhr noted, man is much more moral than his institutions.

We're moving out of a relatively simple economic era into an era of social and moral issues. Our disorder stems from complexity, not decadence, from conflicts masquerading as ideological and economic when they're only rearguard actions to hang on to power. Society isn't breaking up, just the old economic order.

In his later years, Marx argued that no social system dies until its full potential has been realized. In my view, we're still moving toward this, toward a more enlightened society, goal-directed, politically responsive, economically innovative, coordinated, ethical and humane. I don't know what to call it. Cooperative capitalism, perhaps. But it *will* be capitalistic, and its enterprise *will* be free, as free as its degree of self-regulation. Outwardly, it won't look too different from what we see today. Inwardly, the change will be revolutionary.

This is neither *noblesse oblige* nor subversive politics. Left and right in this context are no longer relevant terms. Is concern for the poor socialism? Is concern for the national interest corporatism? Is concern for an orderly society autocracy?

We're moving beyond ideology; we're responding to necessity. Our choice, as Buckminster Fuller says, is between Utopia and oblivion.



Nous laissons l'idéologie derrière nous et nous allons au plus pressant. Pour emprunter les paroles de Buckminster Fuller, nous avons le choix entre l'Utopie et l'éternel oubli.

Les chefs de file de cette nouvelle orientation sont ceux qu'on appelle les instruits, dont beaucoup sont spécialistes et respectent les valeurs, l'éthique et les normes de leur profession.

La métallurgie, l'électricité, l'automobile et l'aéronautique sont nées de l'invention, de la connaissance empirique, et non de la théorie. Par contre, le plastique, l'électronique, la cryogénie et l'aérospatiale sont nés de découvertes théoriques, de la science pure. Les travailleurs instruits constituent le noyau de la nouvelle économie. Ils forment le groupe ayant le taux de croissance le plus rapide, ce qui signifie qu'ils ont une éthique mouvante, une nouvelle éthique du travail qui se fonde sur l'initiative et la discipline personnelle, car on ne peut forcer les gens à penser.

La morale, elle, ne disparaît pas, elle change simplement de forme; elle est l'alpha et l'oméga d'un nouveau décalogue. Comme Reinhold Niebuhr le fait remarquer, l'homme est plus moral que les institutions qu'il crée. Nous passons d'une ère économique relativement simple à une ère sociale et morale. Le désordre surgit, non pas de la décadence, mais de la complexité des choses et les prétendus conflits idéologiques et économiques ne sont en réalité que des mesures de l'arrière-garde pour conserver le pouvoir. Ce n'est pas la société qui se démantèle, c'est le vieil ordre économique.

Dans les dernières années de sa vie, Marx disait qu'aucun système social ne s'éteignait avant d'être allé au bout de ses possibilités. A mon avis, nous nous dirigeons vers cela, vers une société plus éclairée, tournée vers l'avenir, politisée, innovatrice sur le plan économique, coordonnée, responsable et humaniste. Je ne saurais lui donner un nom; «Capitalisme coopératif»? Peut-être? Mais elle sera capitaliste et ses entreprises seront libres, aussi libres que son niveau d'autorégulation. En apparence, elle ne sera pas vraiment différente de ce que nous connaissons, mais à l'intérieur, le changement sera radical.

Il ne s'agit pas d'une politique subversive. Dans ce contexte, gauche et droite ne veulent plus rien dire. S'intéresser aux pauvres, est-ce du socialisme? . . . S'intéresser aux intérêts nationaux, est-ce du corporatisme? . . . S'intéresser à l'ordre, est-ce de l'autocratie? . . .

plus de marchandises soient mises en vente, nous avons réduit les restrictions de la vie privée et donné une morale à l'économie.

En étant trop obsédés par la croissance, nous avons oublié le plaisir et les jeunes en ont fait un culte de libre expression. Les sentiments dominent la raison, l'épanouissement personnel l'emporte sur la richesse, et l'expérience, sur la contrainte.

Le pendule a peut-être oscillé jusqu'aux extrêmes, mais sans jamais nous faire perdre un certain sens des valeurs. Avant la Seconde Guerre mondiale, un homme qui prospérait au prix d'ulcères d'estomac était un héros blessé dans la bataille pour la réussite. Aujourd'hui, il est malade. Dans les drames d'avant-guerre, la famille était presque toujours reléguée au deuxième rang lorsqu'il s'agissait de choisir entre elle et une carrière. De nos jours, c'est plutôt le contraire qui se produit. Le sens des valeurs a changé et, à mon avis, pour le mieux; on porte maintenant plus d'intérêt aux gens qu'à l'économie.

On associe souvent la soi-disant mort de l'éthique professionnelle au relâchement des mœurs, à l'affaiblissement du désir d'exceller et à la substitution de l'intérêt personnel à la vocation. Mais l'éthique professionnelle est-elle vraiment morte? Je me rappelle les années trente et la crainte qui incitait les gens à travailler. Il fallait bien gagner son pain, on n'avait pas le choix. Ne faudrait-il pas alors parler, pour cette époque, d'éthique de survie plutôt que d'éthique professionnelle?

Aujourd'hui, la majorité des travailleurs sont à l'aise; le système leur assure la sécurité, les pensions, les économies. La motivation par le fouet et le sucre est chose du passé. Un changement s'est opéré chez l'homme, non dans sa nature, mais dans sa motivation.

De nos jours, le travail est peut-être moins important sur le plan économique, mais il le demeure sur le plan humain. Il reste l'élément primordial de l'épanouissement personnel. L'homme se révolte contre le travail absurde, mais accepte le travail créateur, le travail qui contribue à la satisfaction personnelle et lui confère un sentiment d'appartenance. Dans dix ans, la première préoccupation des travailleurs sera la qualité du travail. Alors que l'obligation de travailler tombe, le désir de travailler, lui, augmente.

pas une solution et ils s'efforcent maintenant de transformer la société de l'intérieur.

Peu à peu, l'industrie commence à tenir compte des revendications des employés en leur offrant des horaires variables, en étant moins rigide et en leur permettant de s'exprimer. Les objectifs de l'organisation s'assouplissent pour s'adapter aux besoins individuels d'accomplissement de soi. Il suffit de regarder autour de soi pour découvrir qu'il existe de multiples modes de vie, une tolérance à l'égard des idées les plus diverses.

Si l'individualisme consiste à agir comme bon nous semble, sans égard pour autrui, alors il est vrai que cette époque touche à sa fin. Mais si, au contraire, l'individualisme, c'est savoir ce que nous sommes, savoir ce en quoi nous ressemblons aux autres et ce en quoi nous différons, alors la société nouvelle soutient la diversité nécessaire qui, dans son essence, est une condition essentielle à toute croissance.

Notre société doit croître pour survivre et elle empruntera les avenues de la croissance que lui auront tracées ses dirigeants. Comme dirait Pogo: «Pas besoin de chercher plus loin; c'est nous qu'on est l'ennemi». Le développement d'une nouvelle démocratie ne peut être entretenu que par la conscience. Les valeurs morales sont nos seuls gages de liberté.

Mais parmi les quelques éléments constructifs dont nous disposons, les valeurs morales sont une denrée rare. Le crime a le plus haut indice des industrielles. Les jeunes se dressent contre la contrainte. L'éthique professionnelle semble s'éteindre en même temps que la conscience du métier.

Là encore, je pense que le sens profond du changement est voilé par les tensions superficielles. L'augmentation du taux de la criminalité a toujours suivi l'abondance. La nuit, nous laissons dans la rue des objets dont la valeur marchande atteint des milliers de dollars et nous submergeons les boîtes aux lettres de chèques en blanc signés que l'on appelle cartes de crédit. Il ne faut pas croire que la nature humaine devient plus mauvaise parce que nous ne faisons que lui offrir plus de tentations.

La vie économique du début du siècle ne connaissait pas de restriction. Nous y avons donc répondu par des restrictions personnelles: lois puritaines, censure et prohibition. Puis, comme l'essor économique exigeait que



productivité. La plupart des hommes d'affaires semblent déjà constater que pour en arriver à l'établissement d'un marché où fournissent les consommateurs engagés, ils devront dire adieu au libéralisme économique. La nouvelle démocratie, qui sait se faire entendre, prendra le dessus et ainsi l'affrontement deviendra coopération.

La technologie et la justice, ou l'égalité, orienteront alors les entreprises vers une véritable coopération économique. Les objectifs communs à long terme annuleront les objectifs personnels à court terme. Cet état de choses incitera les grands financiers à pratiquer l'autorégulation, eux dont les milliers de décisions relatives aux capitaux engagés dans l'entreprise privée dépassent de beaucoup en nombre celles que prend un conseil central de planification.

J'estime que de nouveaux objectifs tels permettront à la population de retrouver foi dans les entreprises et ralentiront la croissance de la bureaucratie gouvernementale. Les États industriels ont déjà renoncé à nationaliser l'industrie. La possession des moyens de production n'est désormais plus un élément de puissance. L'expérience de la Grande-Bretagne démontre que le dirigisme en matière de main-d'œuvre est presque toujours voué à l'échec. Les industries étatisées deviennent de plus en plus embarrassantes et source d'impuissance.

Les hommes d'affaires qui voient l'État du même œil que les Montaignus voyaient les Capulets passent des nuits blanches à attendre la mort de l'individualisme. Tout dépend de ce qu'on entend par cette expression. Dans les années 50, les sociétés contraignaient leurs employés à se conformer à certaines règles : se vêtir selon une mode convenable, penser d'après les valeurs de leur groupe, subordonner leur vie familiale aux besoins de leur profession.

Cet état de choses a changé et le succès de *L'homme organisationnel* de Whyte en a sonné le glas. Le besoin de la société nouvelle d'encourager les gens à des activités polyvalentes constitue une nouvelle déclaration d'indépendance. Le premier assaut révolutionnaire contre l'organisation est passé. Ses jeunes chefs de file ont tenté de venir à bout du statu quo par la violence. Cependant, ils ont constaté comme Eldridge Cleaver que la violence n'est

d'ordre technique, on peut apporter des solutions pratiques, alors qu'il est impossible d'en apporter aux luttes idéologiques pour accéder au pouvoir.

Notre régime a fait merveille dans une économie industrielle libre, mais il fonctionne moins bien dans une économie de service semi-concurrentielle. L'adversaire institutionnel aujourd'hui est trop souvent la société, et de cet affrontement découle la croissance de la bureaucratie. Elle est le fruit de l'ancienne structure sociale, non de la nouvelle.

La société nouvelle a d'autres exigences. Sa technologie bouleverse l'économie à un rythme de plus en plus effarant: il y a vingt ans, 30% de nos produits actuels étaient totalement inconnus. L'apparition de nouveaux produits suppose le déplacement de matériel, de main-d'œuvre, d'installations et de population. On doit mettre sur pied des services dans des domaines que les hommes d'affaires négligent tels que les logements à loyer modique et les transports urbains. Des subventions doivent stabiliser les régions et les industries délaissées. Il faut fixer un ordre de priorité, affecter des crédits, assurer la formation des employés. Environ la moitié des scientifiques du pays bénéficient d'une aide financière directe ou indirecte, grâce à des contrats ou à des subventions du gouvernement; on doit voir à coordonner leurs recherches. Nous vivons dans un monde où l'on pourrait fabriquer des bombes nucléaires artisanales, où les plaisirs factices pourrissent bientôt se trouver en capsules et où les humains pourraient être les produits artificiels de l'eugénisme. Dans un monde tel, le libéralisme économique est non seulement utopique, mais impensable.

Je ne pense pas qu'il faille, par contre, ériger la planification en système. Une société ainsi planifiée nous ferait songer au théoricien qui pose un principe général et tente d'y adapter tous les faits, ce qui le force parfois inévitablement à les déformer. La Russie a vécu cette expérience et a abouti à la même impasse que nous. La technologie, telle que je la comprends, n'exige pas une coopération planifiée, mais plutôt une société nouvelle qui planifie et fait appel à l'esprit de collaboration de tous ses membres. Cela signifie que le gouvernement, le monde des affaires et les travailleurs devront établir de nouveaux rapports. Je pense que les travailleurs finiront par se rendre compte de l'importance de leur contribution à la

couches de la société: des petits cultivateurs, des chômeurs, des ouvriers non syndiqués, des personnes âgées. L'ordre politique leur procure ce que ne pouvait leur offrir l'ordre économique, non pas parce que les directeurs d'entreprise n'avaient pas de cœur, mais parce que cela n'était pas de leur ressort. La société actuelle est en train de se politiser. Les entreprises sont soumises à la volonté politique de l'électorat qui, auparavant, était en marge des activités. On passe de l'économie politique à la philosophie politique. Le système économique doit maintenant se mettre au service de la nation, et non l'inverse. Il en est de la loyauté envers un parti, comme de la loyauté à l'endroit des institutions; elle faiblit parce que très contraignante; l'unité n'est pas assez grande. D'une société fondée sur l'essor économique nous construisons une collectivité équilibrée, et la partisanerie cède le pas à la solidarité. Le pouvoir passe des salles de réunions de conseils et des bureaux des syndicats à un parlement responsable devant l'ensemble de l'électorat. L'oligarchie se mue en démocratie.

Le problème qui se pose dans une démocratie aussi dynamique, c'est celui de l'ordre social. L'ordre au sein des organismes où l'idéal d'égalité entre en conflit avec la réalité de l'autocratie. L'ordre au sein de la société, où les organismes s'affrontent, faisant fi de la modération dont la nation doit faire preuve.

Nous comptons évidemment sur l'intervention du gouvernement pour régler le conflit. Lorsque la modération ne suffit pas, on exige des lois. Mais elles ajoutent encore à la liste déjà longue des mesures prises et portant sur l'inflation, la récession, le chômage, la crise de l'énergie et la justice. Et il s'en trouve beaucoup pour croire que finalement cette agression contre la passivité des sociétés mènera au dirigisme d'Etat, entraînera la soumission des sociétés, freinera l'accumulation du capital, entravera l'essor économique et remplacera la démocratie par la bureaucratie.

Je ne partage pas l'avis des pessimistes, mais plutôt celui de René Dubos, prix Nobel de science, pour qui un courant n'est pas un destin. A mon avis, si le gouvernement est mal en point, ce n'est pas que ses problèmes soient insolubles, c'est plutôt que le régime que nous connaissons, où tout est fait d'antagonismes et d'oppositions, est dominé par un mode de pensée désuet. Aux problèmes

La société est moins unie et manifeste moins de respect pour l'autorité. Cependant, si on en prend contre pied, ce phénomène devient un signe de santé plutôt que d'anarchie. Hier, l'unité se faisait autour des besoins matériels; nous réclamions du pain et des jeux. Nous avons fait nôtres les objectifs des entreprises (leur survivance et leur essor) parce qu'ils se confondaient avec notre propre désir de posséder toujours plus. L'an dernier, le revenu par habitant était de \$6,900 et les gens s'aperçoivent maintenant que la richesse matérielle ne suffit plus, et ils remettent en cause les objectifs des entreprises et des syndicats.

Quels sont ces groupes de pression dissidents? Les anarchistes, les maoïstes, les marxistes? Nullement! Ce sont vos épouses, vos enfants, vos voisins, vos clients, — soit des femmes, des étudiants, des contribuables et des consommateurs. Ils veulent la justice, l'éducation, la santé, la sécurité, bref, ce qu'on appelle la qualité de la vie. Ils contestent les droits acquis non pas pour semer le désordre, mais bien pour créer un nouvel ordre social. Ils ne s'en prennent pas à l'autorité en soi, mais bien à la forme d'autorité qui paralyse plutôt que de faire avancer. Dans ce revirement de situation, le désordre n'est pas engendré par le désir de satisfaire des intérêts personnels, mais par un mouvement de masse contre l'égoïsme étroit d'autrefois. Nos groupes de citoyens imposent des limites à l'individualisme institutionnalisé chaque fois qu'il met en danger les intérêts de la collectivité, intérêts qui portent aujourd'hui tant sur les gens que sur les choses, tant sur la qualité que sur la quantité, tant sur les droits des démunis que sur les privilèges des nantis. Les objectifs ne sont plus basiquement matérialistes. Ils prennent une dimension nouvelle, à l'échelle de l'homme intégral, de la société tout entière et de la nouvelle génération. Ils englobent tant la croissance économique que l'épanouissement de l'être humain.

Ces nouveaux objectifs ont eu une influence déterminante sur la politique. La loyauté au parti et la participation à ses activités ont diminué; très peu de partis politiques ont un mandat. Tout cela nous fait conclure à l'apathie de l'électorat. Les attitudes sont tellement partagées, l'unanimité tellement illusoire que certains affirment que la démocratie se meurt.

Je commence à croire que c'est tout à fait le contraire. A Ottawa, nous recevons des requêtes de toutes les



majoraire partie de la population active. Aujourd'hui, les cols blancs sont en majorité dans une proportion de cinq pour quatre et, dans cette catégorie, c'est le groupe des techniciens et des professionnels qui augmente le plus rapidement. Ce groupe de diplômés d'université s'accroît deux fois plus vite que la population active totale. A eux seuls, les scientifiques et les ingénieurs augmentent trois fois plus vite. Bref, le professionnalisme l'emporte sur l'artisanat et le niveau de scolarité monte rapidement.

Résultat: nouvel ordre social dans l'économie, dans le milieu de travail et dans la population active. Cet ordre, le gouvernement ne l'a pas créé, il s'est imposé. Il n'est ni le fruit d'un complot ni d'une machination. Il n'est pas l'œuvre d'un demiurge technocrate. Son architecte le plus plausible: l'efficacité. La grande responsable, vous la connaissez: c'est la technologie. La société l'a inventée, maintenant la technologie invente la société.

Le deuxième grand générateur de changement est, selon moi, un mouvement de l'être pour la justice sociale contre le statu quo. L'interaction de la technologie et des sentiments, voilà le moteur premier de la société nouvelle, donc de ses objectifs, de ses politiques, de son gouvernement, de son économie, de ses attitudes, de ses modes de vie, de ses valeurs.

Jusqu'à maintenant, nos objectifs étaient ceux de l'entreprise privée: l'essor, toujours l'essor. Notre lieu de résidence, notre façon de vivre, de travailler, de jouer et de penser se fondaient avant tout sur la croissance économique. Ainsi est née la société la plus prospère, la plus saine, la plus libre et la plus cultivée jamais connue. La réussite fut telle que la société a adopté, presque à l'unanimité, le culte de la richesse; nous avons mis le cap, à pleine vapeur, vers l'Utopie, aveuglés par le phare du P.N.B.

On assiste maintenant à un fractionnement de la société en groupes de pression qui semblent n'avoir en commun que leurs intérêts personnels. L'acceptation de la politique nationale est aussi rare que la modération et généralement en bureaucratisant davantage. Certains prétendent que nous entrons présentement dans une nouvelle ère moyenâgeuse d'égoïsme anarchique et c'est ainsi que l'Utopie n'est plus une terre promise à convoiter, mais quelque chose de passé.

abdiquons devant la société, ses crises, ses désordres et ses conflits. Nous nous disons : « A quoi bon ! »

Inutile de nous leurrer ! Certains d'entre nous se plaignent de ce que les verres soient à demi vides alors que d'autres considèrent ces mêmes verres comme à moitié remplis. Comme vous voyez, c'est une question de point de vue et pour les derniers, les crises prennent l'allure de débris à relever, les désordres, de préjudes aux changements et les conflits représentent la résistance à l'avènement d'une nouvelle société. Je la vois déjà émerger du magma et, croyez-moi, ce ne sera pas celle des pessimistes.

Avant de chercher à voir où nous allons, regardons où nous en sommes ; quels sont les changements qui se sont déjà établis ? Le plus important est sans doute la croissance des grandes institutions. Il n'y a pas si longtemps, le pays se composait de citoyens plus ou moins autonomes, regroupés en petites collectivités et poursuivant des intérêts communs. Puis nous sommes entrés dans l'ère des spécialistes, celle des groupements de sociétés dont les dirigeants, gestionnaires de carrière, poursuivent des intérêts privés. Depuis la fin de la guerre, la véritable communauté a été supplantée par l'institution.

Les plus puissantes des institutions depuis une centaine d'années sont les entreprises industrielles, en ce sens que ce sont les décisions des industriels qui ont le plus influé sur notre vie. L'industrie est née de la petite entreprise, des ficelles du capital et du pouvoir politique. Mais de nos jours, la croissance est engendrée par des économies d'échelle et le capital par la productivité. Prises individuellement, les industries s'accroissent, peut-on dire, au rythme des moyens de production. Prise collectivement, l'industrie perd de son influence sur l'économie. Les entreprises suivent le processus de la ferme : plus elles sont fructueuses, moins elles sont puissantes.

Au début du siècle, il fallait plus des deux tiers de la population active pour fabriquer les produits dont l'autre tiers avait besoin. Aujourd'hui, c'est l'inverse ; deux tiers travaillent dans les services : gouvernement, santé, éducation, droit, loisir, etc. Le secteur tertiaire est celui dont l'importance ne cesse de croître. Ce n'est plus l'industrie qui domine, mais les services.

A l'époque, où la plupart des gens travaillaient dans l'industrie, les cols bleus spécialisés composaient la

*quelques réflexions sur la voie que  
nous suivons, partagées avec le  
Cercle national des journalistes, à  
Ottawa, le 4 mars 1976.*

La « société nouvelle » : tout le monde en parle aujourd'hui, mais l'expression donne lieu à des divergences d'opinions. J'ai tenté de faire la lumière sur la question et je vous livre aujourd'hui le résultat de mes recherches. Certains auteurs qualifient notre société de « société de gaspillage », de « société unidimensionnelle », de « société d'improvisation », de « société figée », de « société désorientée », de « société chaotique » et de « société malade ». Il y a évolution, ils semblent s'entendre là-dessus, mais est-elle bien orientée ?

Je suis d'accord avec eux, la société évolue. Tout comme le langage. Hier on parlait « d'abondance de biens » ; on insiste davantage aujourd'hui sur les notions de « problèmes » et de « pollution ». Le mot « religion » est devenu un terme historique. Le mot « patriotisme » apparaît également au passé. Le mot « croissance » revêt un caractère péjoratif. Quant au mot « progrès », il fait rire. La mode est maintenant à d'autres expressions : « flambée des prix », « rareté des ressources », et on accolle maintenant « démocratie » et « survie ».

Je sais aussi que le langage reflète l'évolution des idées et des choses, ces choses qui nous laissent souvent perplexes. La « révolution » des scientifiques devient la « crise » des écologistes et le « rêve » des sociologues, le « cauchemar » des économistes. Mais les idées m'inquiètent davantage. Le pessimisme est à la mode et nous en faisons les frais ; il s'agit là d'une attitude suicidaire. Nous

à notre avantage à tous. Si les hommes d'affaires n'exercent aucune discrimination entre les bons et mauvais points des règlements, ils pourront difficilement espérer y apporter des améliorations.

Qu'on le veuille ou non, la libre entreprise et l'État social sont indissociables. Le public désire ce que seuls les deux peuvent lui donner. Nous sommes dans le même bateau; en cas de divorce, les deux parties seront perdantes. Notre seul choix est de tout essayer pour atteindre un mariage heureux.

Quelqu'un, Bacon peut-être, a déjà dit: «De deux maux, n'en choisissez aucun». Je suis entièrement d'accord et j'irai même ajouter «Entre deux biens, choisissez les deux».



que les sociétés productives soient habituellement les plus humaines.

Selon une étude menée récemment par la Conférence des Evêques catholiques canadiens, les Canadiens aspirent à une société nouvelle plus humaine. Les gouvernements et le monde des affaires ne peuvent plus ignorer cet espoir. Nous devons maintenant faire correspondre nos politiques aux désirs des gens et tenter d'allier l'éthique et l'économie.

Il est temps de voir les gens comme des êtres humains et non plus uniquement comme des consommateurs. Le citoyen moyen est beaucoup plus près de la nature des choses que celui qui gouverne. Il mesure l'échec par la souffrance qu'elle lui cause et le succès par la contribution sociale qu'il apporte. Les affaires doivent se justifier à ses yeux par quelque chose de plus fort que l'efficacité; l'efficacité n'est qu'un moyen et ne doit pas être une fin. La libre entreprise doit justifier son existence par un succès retentissant à améliorer le sort de l'humanité.

La vraie justification du capitalisme est la redistribution des richesses.

Il est temps d'enlever nos œillères. Les mots qui décrivent des idéologies ont perdu de leur signification. Les sociétés s'acheminent vers le monopole au nom de l'individualisme, alors que les individualistes vont vers la démocratie au nom du collectivisme. La gauche ou la droite ne sont plus tellement significatives sur le plan idéologique; les libéraux votent à droite pour certaines questions, tandis que les conservateurs choisissent la gauche pour d'autres. Nous devons nous libérer du piège des stéréotypes. Avec la vitesse du changement, l'idéologie est dorénavant un concept du passé.

Il est temps que les réformateurs sociaux relèguent leurs tendances anti-commerciales aux oubliettes — à moins qu'ils ne souhaitent voir la réforme stoppée . . . Il est temps que les tenants de la libre entreprise cessent de voir la réforme comme un patronage politique — à moins qu'ils ne désirent une nouvelle société « post-commerciale ».

Il est aussi temps que la libre entreprise résolve son propre conflit intérieur: son besoin de réaliser des profits et son désir de responsabilité sociale. Les chefs d'entreprises pourraient peut-être former un comité pour étudier les programmes ministériels, non pour les démolir, mais

cours du siècle actuel. Les chefs d'entreprises commerciales peuvent, grâce à la motivation et à la gestion, restructurer les politiques sociales qui freinent la croissance économique et remanier des programmes sociaux en y incorporant des stimuli et un contrôle des coûts. Le gouvernement a fait beaucoup de chemin et aurait dû depuis longtemps procéder à un inventaire.

Nous nous devons de décourager la croissance inutile, à la fois au gouvernement et dans la libre entreprise, en décourageant la bureaucratie inutile et les nouvelles marques de gazon en plastique. Il doit exister des motivations qui inciteraient les sociétés à expérimenter dans des domaines actuellement réservées au gouvernement et à les exploiter; la réponse à ce problème est très simple: arrangez-vous pour que ça rapporte. Que les moyens du marché soient employés à des fins sociales.

Les citoyens et les sociétés ont besoin de motivation pour investir, produire, conserver, retenir, travailler et réaliser leurs ambitions. Mais il faut également prévoir une certaine sécurité en cas d'échec. Si tous ceux qui ont des intérêts en notre méli-mélo de programmes actuels pouvaient accepter que ceux-ci soient remplacés par un revenu annuel garanti, le seuil de pauvreté serait si bas que personne ne pourrait tomber au-dessous.

Nous aurions effectivement deux sortes d'économies qui n'entreraient aucunement en conflit l'une avec l'autre. Une économie de base avec nourriture, habitations et soins médicaux appropriés et une économie supérieure, de piscines, de Fine Champagne Napoléon et de voyages à l'étranger. Une économie de subsistance qui nous appartiendrait de droit, et une autre de luxe qui serait le fruit de nos efforts.

Nous avons besoin de plus d'égalité — mais non de celle qui tue la méritocratie. L'égalité dans les chances, mais non celle qui nie la vérité d'efforts et de mérites inégaux. Ceux qui voudraient nous mettre tous au même niveau ne sont pas *contre* le pouvoir, ils le *veulent*. Ils substitueraient la tyrannie à l'autorité — la puissance d'une majorité usurpée à la supériorité méritée. Ils agissent non par justice, mais par envie.

Les pays comme Israël, l'U.R.S.S. et la Yougoslavie ont abandonné toute idée d'égalité absolue parce qu'ils perdaient ainsi du terrain; ils ont redonné les privilèges aux producteurs. Ce n'est évidemment pas une coïncidence

Il est insensé de verser des fonds à l'aide sociale pour en engraisser la bureaucratie. Il est aberrant de constater que le nombre croissant de travailleurs sociaux bien payés n'ajoute en fait qu'à l'inégalité des revenus.

Il est ridicule de former des jeunes pour des emplois qui n'existent pas. Depuis deux ans, de plus en plus de diplômés universitaires se recyclent dans des collèges d'enseignement professionnel. Il existe un manque de synchronisme entre les emplois et les travailleurs disponibles.

Ne trouvez-vous pas aberrant que nous puissions acheter soixante marques de détergents différents alors qu'il y a pénurie d'usines pour en épurer notre eau? Nos marchés de biens personnels inutiles sont presque saturés alors que des secteurs publics sont délaissés: la rénovation et le transport urbains, le domaine des loisirs, les soins aux personnes âgées, le contrôle de la pollution et le domaine judiciaire. Nos besoins et nos ressources ne sont pas non plus synchronisés.

Et bien que les bureaucrates puissent mieux faire certaines choses que les hommes d'affaires, il est insensé que le gouvernement se charge de tâches dont les hommes d'affaires s'acquittent mieux qu'eux. Par exemple, le service d'ébouage de New York fait la cueillette des ordures à \$45 la tonne. Les entreprises privées cueilleraient les ordures à New York, paieraient des taxes, feraient des bénéfices, et demanderaient en retour moins que la moitié de cette somme.

Dans la libre entreprise, les chefs dynamiques, les constructeurs et les créateurs, les innovateurs et les initiateurs sont synonymes de productivité. Les travailleurs qui veulent être récompensés de leurs sueurs ou de leurs aptitudes sont productifs. La productivité, c'est la motivation: les récompenses et les punitions qui structurent le comportement.

La majorité des programmes sociaux traitent plutôt les symptômes au lieu du mal et minent ainsi les structures de la libre entreprise. Ils suscitent l'apathie au lieu d'encourager l'effort. Ils n'aident pas les pauvres à devenir plus productifs; ils les écartent de notre économie, et le pays se retrouve avec un poids mort de main-d'œuvre excédentaire sans cesse croissant.

La libre entreprise existe depuis plus de 200 ans. La plupart de nos programmes sociaux ont pris naissance au

Nous ne pouvons plus nous permettre d'accroître nos

paiements de transfert annuels à un rythme plus rapide que celui auquel croît le produit national brut. La justice intégrale et l'environnement immaculé ne sont pas pour nous. Nous pouvons nous permettre l'égalité des chances pour tous mais non l'égalité du revenu. Si nous visons trop haut, trop tôt, nous risquons de tuer la poule aux oeufs d'or.

Depuis Adam Smith, tous les économistes s'entendent au moins sur un point: le succès de chaque société, depuis Rome jusqu'aux Etats-Unis, a toujours dépendu de l'accumulation du capital, du surcroît de production par rapport à la consommation, de la proportion des économies investies dans les industries et le matériel qui permettent d'accroître la productivité, le nombre d'emplois et les nouveaux capitaux.

On tisse notre succès de l'épargne et de la retenue.

Le capital est la clé d'un système d'aide sociale florissant et d'une économie de libre entreprise saine. Nous devons remplacer les industries dépassées et le matériel usé. Il en coûte de \$15,000 à \$25,000 pour créer un emploi pour un travailleur manuel, et presque un quart de million pour un travailleur d'une industrie comme celle du pétrole. Selon une estimation faite par le Conseil économique du Canada, nos besoins en capitaux pour les dix prochaines années, en dollars actuels, atteignent la somme vertigineuse de 860 milliards de dollars.

Depuis que nous faisons face à cette pénurie de capitaux, j'entends les hommes d'affaires s'exclamer: «Economez sur les prestations de bien-être social et sur les paiements de transfert.» Mais un pays dont le niveau de vie baisse doit faire face à beaucoup plus d'obstacles qu'un pays très pauvre dont le niveau de vie est à la hausse.

La société, au fond, c'est un peu comme l'équilibriste qui se balance sur la corde raide entre les besoins personnels et l'intérêt national. Si nous penchons trop loin de la réforme, l'instabilité sociale nous guette. Et nous risquons l'instabilité économique en penchant trop vers la réforme. Au lieu de critiquer toute réforme sociale comme une iniquité socialiste, les hommes d'affaires pourraient peut-être nous donner des suggestions. Il est évident qu'aucun système n'est parfait: pas même l'assurance-chômage que j'ai établie en 1971.



Canada, elle a fait beaucoup pour éliminer la pauvreté au pays.

On dit que la réforme sociale enraye la croissance économique; c'est un mythe, car elle l'alimente, au contraire. Les chèques de pension, de bien-être social et d'assurance-chômage ne sont pas sîôt distribués qu'ils sont transformés en pouvoir d'achat, quand les gens vivent au jour le jour. Le système d'éducation nous assure des réserves d'aptitudes professionnelles et de compétences techniques pour nous permettre d'aller de l'avant en toute confiance. Les services médicaux élargis constituent une assurance contre la diminution de la productivité, et la réforme pénale peut transformer des parasites en producteurs.

La réforme sociale n'est pas seulement un bon principe économique, c'est une soupape de sécurité sans pareil. Dans de nombreux pays, les conditions sociales menacent d'entraîner des bouleversements politiques. Mais, ainsi que l'affirmait le mois dernier le principal économiste de la société *Ford Motor*: «L'assurance-chômage et l'assistance sociale sont ici deux excellentes garanties contre les effusions de sang dans les rues.»

D'autre part, la libre entreprise assume tous les frais de la réforme. Ce sont les habitants des pays qui jouissent de la plus grande liberté dans leur production, comme la Suède, le Canada et les États-Unis, qui jouissent des normes de consommation socialisées les plus élevées. Chaque système constitue une garantie pour l'autre; ils sont complémentaires et interdépendants.

Mais le danger imminent, aujourd'hui, est que chacun risque de saboter l'autre.

La société, comme le mariage, survit grâce à des compromis. Chaque système a ses limites, et chacun se doit de les respecter ou alors rien ne va plus.

La société établit actuellement les limites de la libre entreprise en matière d'éthique et de responsabilité sociale. Nous établissons les limites de la réforme sociale d'après ce que nous pouvons nous permettre.

Il y a vingt ans, nous vivions d'espairs. Il y a dix ans, d'attentes. Maintenant, nous en sommes aux exigences. La nature humaine est ainsi faite: plus les gens en ont, plus ils en demandent — voilà qui creuse drôlement le fossé entre ce que nous voulons et ce que nous avons les moyens de nous procurer.

Je vous avouerai bien franchement que je ne suis pas économiste — et j'ai bien d'autres qualités. Cependant, n'importe qui peut voir que la réforme a conjuré une autre dépression. Elle a créé des emplois au sein du gouvernement, de l'éducation et des services sociaux qui ont permis d'éviter qu'une légion de chômeurs vive aux basques de l'assurance-chômage. Elle a freiné l'avance de la misère, grâce à elle, l'éthique du travail se porte bien et, comme le faisais remarquer récemment le Conseil économique du

un problème social.

Le taux élevé du chômage mesure peut-être la frustration mais non le déclin économique; c'est un sous-produit de l'efficacité et non de l'échec. Les Soviétiques ne s'expriment jamais en termes de déclin économique, et notre revenu par tête d'habitant est presque trois fois le leur. Le problème ne se situe pas au niveau de la production: c'est

fort.

Est-ce le prix de la réforme sociale ou le prix du succès? Notre revenu par tête d'habitant se chiffre maintenant à presque \$6,900, soit bien au-delà du revenu des Suédois ou des Japonais. Nous consommons moins et économisons plus, non seulement parce que les prix ne cessent de grimper mais parce que nos maisons regorgent déjà de biens de toutes sortes. La productivité est également moins élevée maintenant, surtout parce que par le passé, nous avons tellement produit, qu'une foule de travailleurs excédentaires se joignent maintenant au secteur des services où la productivité n'a jamais été le point

de 137 p. 100.

La productivité est loin d'être ce qu'elle était, ou ce qu'elle pourrait être. Le taux d'accroissement du rendement des travailleurs du secteur manufacturier est passé de 3.5 p. 100 dans les années soixante à 2.4 p. 100 dans notre décennie. Depuis dix ans, notre production s'est accrue de 58 p. 100, alors que celle du Japon a augmenté de 118 p. 100, et qu'en Suède, on a enregistré une hausse

élevée.

Selon l'économie classique, la réforme constitue une entrave économique. Mais au dire de l'éminent économiste suédois, Gunnar Myrdal, ce n'est qu'une opinion, d'ailleurs fondée sur très peu de faits. On suppose simplement qu'il faudra payer cette réforme par une productivité moins

deconcerte. Chaque partenaire voit en l'autre un ennemi.

nos instincts fondamentaux. Elle nous frustre et nous

Il en résulte une intervention accrue du gouvernement, plus de restrictions imposées aux entreprises et une nouvelle perte de confiance envers les deux. Les investissements ont diminué. Nous ne créons pas assez d'emplois. Et à présent, en plus de clouer la libre entreprise au pilori pour ses péchés, nous mettons en doute son pouvoir, son essence vitale, son efficacité même, qui est sa raison d'être. Nous jetons un doute sur un système qui repose sur la confiance.

Ce conflit renforce nos tendances à l'autodestruction. Nous mettons la croissance au défi au moment même où nous en avons le plus besoin. Nous prenons la science en grippe, alors que la science est notre dernière planche de salut. Nous condamnons les bénéfices, alors que ce sont eux qui paient toutes nos dépenses.

Les émotions triomphent de la raison.

Nous voulons résoudre le conflit en forçant le gouvernement à intervenir, ensuite nous plaignons du gigantisme du gouvernement. Nous créons une énorme bureaucratie qui parfois étouffe dans l'œuf la prise de décision et qui paralyse le progrès autant qu'elle le stimule. Personne n'a voté pour établir l'économie du marché. Mais nous votons pour nous en débarrasser.

Les deux camps opposés se fracassent le crâne sur le mur de pierre de la nature humaine. Comme le disait si bien George Bernard Shaw il y a plusieurs dizaines d'années, — c'est pourquoi je ne me souviens pas de la citation exacte, — quiconque n'est pas socialiste à 30 ans n'a pas assez de cœur, et quiconque est encore socialiste à 40 ans n'a pas assez de tête.

Cette observation est très précieuse, car elle jette une certaine lumière sur le conflit. Chaque système est profondément ancré dans la nature humaine. La dynamique de la libre entreprise, que nous appelons «individualisme», est fermement assise sur l'intérêt personnel, sur le besoin d'accomplissement personnel, sur la liberté de pouvoir réussir grâce à la compétition et au travail. La dynamique de la réforme sociale est une cause mondiale nommée «égalité». Elle est fondée sur notre instinct de survie, sur le besoin d'être protégé grâce à l'unité, égal devant la justice et devant la loi.

Les révolutions française et américaine ont réuni ces deux besoins. La scission menace de déchirer non seulement la société, mais notre for intérieur. Elle embrouille

mentait. Les époux ne s'aimaient pas d'amour tendre, mais ils se toléraient. La libre entreprise jouissait de sa réputation de meilleur gagne-pain de l'histoire et pouvait se permettre de payer les factures d'un Etat social.

Mais l'économie a cessé de croître. Les gens ont commencé à se rendre compte que certains aspects de notre croissance entraînent des dettes sur le plan social, — entre autres la pollution de l'eau et de l'air, des produits et des usines dangereux, — que personne n'avait pris la peine de comptabiliser. La réaction à cette situation a imposé des coûts plus élevés au monde des affaires au moment précis où les membres de l'O.P.E.P. se mettaient à appliquer les principes qu'ils avaient appris à l'école des sciences commerciales de Harvard. Les revenus d'entreprise ont périclité tandis que le coût de la réforme sociale ne cessait d'augmenter. Cela a conduit à la situation paradoxale de notre époque: si vous voulez un gros portefeuille, sortez-en toutes les cartes de crédit.

Mais personne n'a fait preuve de la modération nécessaire. Ni les gouvernements, ni le public, ni les syndicats, ni les entreprises. Le monde des affaires et le gouvernement se mirent à se faire la lutte pour les recettes, et à présent, le mariage est sur le point de se dissoudre pour des raisons d'argent.

Les défenseurs de la libre entreprise décrivent l'Etat social. Ils exigent que le gouvernement réduise ses dépenses, à moins, bien sûr, qu'ils en tirent profit. Ils prétendent que si nous laissons le secteur privé agir à sa guise, tout ira pour le mieux.

Les opposants répondent que les droits des particuliers peuvent nuire à la communauté. Ils citent en exemple la corruption, la fixation des prix et les fraudes, le gaspillage de richesses naturelles insuffisantes par la désétude planifiée et la surproduction de «biens nécessaires» inutiles. Ils prétendent que nous avons mené un grand train de vie avec le capital de nos enfants et ils exigent l'imposition de limites à la puissance et aux bénéfices des grandes entreprises.

Cette hostilité a polarisé la société. De plus en plus, l'idéologie de la libre entreprise entre en conflit avec l'idéologie sociale de la communauté, qui exige plus de responsabilité de la part des entreprises, une meilleure qualité de vie, de meilleurs soins médicaux, une meilleure éducation et un partage plus équitable des richesses.



*un regard nouveau sur le mariage  
forcé de la libre entreprise et de  
l'équité, présenté au Canadian Club,  
à Montréal, le 3 mai 1976.*

Je voulais intituler mon allocution «Le conflit des idéologies». Mais je me suis souvenu d'un livre de Karl Men-  
ninger, psychiatre célèbre; son œuvre s'intitulait *Man  
against Himself*. Il y explique que notre autodestructivité  
provient d'un conflit intérieur, de l'affrontement entre le  
désir personnel et l'approbation sociale. Je crois que notre  
société souffre d'un mal quelque peu semblable et j'ai donc  
intitulé mon discours: La société en conflit avec elle-même.  
Le plus grand conflit du monde oppose le socialisme et  
le capitalisme. Il a commencé comme une lutte des classes  
et a évolué en une guerre qui n'est plus tellement froide.  
D'une façon ou d'une autre, nous avons livré ce combat  
toute notre vie, et ce faisant, nous l'avons interiorisé et  
rendu destructeur.

Nous savons bien que notre soi-disant libre entreprise  
est un mélange. D'une part, nous avons un système de  
production privé, de l'autre un système de distribution  
public. Une structure de libre entreprise associée à un  
Etat social. La production capitaliste et la distribution  
socialiste sont unies par un mariage de raison plutôt pré-  
caire. A moins que nous ne résolvions le conflit et rendions  
cette alliance vivable, je doute que notre type de société  
survive.

D'aucuns prétendent que l'argent ne fait pas le bon-  
heur, mais habituellement ces personnes n'ont que peu  
d'expérience dans l'un ou l'autre domaine. Le mariage de  
la société était assez stable tant que notre revenu aug-

commun repose sur l'amélioration du service offert au public et des conditions de travail de tous les employés. Nous arrivons au fond de la source intarissable des deniers publics, et nous ne pouvons plus continuer d'augmenter les salaires sans améliorer la productivité.

Il faudra peut-être encore quelques années avant que cette nouvelle formule ne donne des résultats tangibles. Mais notre objectif ferme est de changer les attitudes dans tout le Ministère, d'éliminer l'hostilité engendrée par le régime d'antagonisme, de mettre un terme à la lutte sans issue entre syndicats et patronat. L'avenir se joue dans le milieu de travail et nous croyons que la revalorisation de l'emploi aura des résultats impressionnants.

Dans l'intervalle, nous serons la cible de critiques parce que nous sommes un service public, l'entreprise de service public la plus axée sur la main-d'œuvre dans tout le pays, et parce que nous avons essayé de condenser en moins de dix ans tous les progrès réalisés pendant une décennie de service. Mais si nous pouvons aider à enrichir notre système de production par l'adjonction d'objectifs humains, si nous pouvons mettre le système au service des personnes et non l'inverse, nous réussirons à vous donner un service postal dont vous pourrez être fiers.

Mais les solutions classiques ne suffisent plus. En mai dernier, j'ai promis d'améliorer la qualité du milieu de travail dans un de nos établissements, et depuis lors nous avons élaboré un plan visant à remonter le moral et à donner aux employés un meilleur contrôle de leur vie professionnelle.

Cette nouvelle formule a maintenant fait l'objet de discussions à tous les échelons de la direction et elle soulève passablement d'enthousiasme. Un programme de formation à l'intention des surveillants vient d'être lancé et vers la fin du printemps, nous serons en mesure de confier la direction d'un ou de plusieurs bureaux de poste à des équipes formées d'employés et de représentants de la direction. Chaque équipe fixera ses propres objectifs et décidera des moyens à prendre pour les atteindre, notamment des mesures à adopter quand des problèmes surviennent.

Ce principe n'est pas synonyme d'une gestion indigente, mais plutôt d'une gestion souple. Il oblige les surveillants à apprendre un style de gestion révolutionnaire qui remplace la confrontation par la collaboration. Au lieu de dire aux employés quoi faire et comment le faire, ils leur demanderont plutôt comment il faudrait le faire, à leur avis. Nous modifierons la nature du travail afin d'utiliser un plus grand éventail d'aptitudes et de laisser à l'employé la possibilité de faire preuve de plus de discernement, de sens des responsabilités et d'esprit d'initiative. Nous allons y incorporer des éléments valorisants et stimulants qui ajoutent de la variété et fournissent de la satisfaction. Nous en ferons une carrière au lieu d'un poste bouche-trou. L'acheminement du courrier est l'une des fonctions les plus importantes au pays et nous allons tenter de lui rendre une partie du prestige qu'elle conférait naguère.

Le défi est de taille. Il exigera des remaniements à tous les niveaux de gestion. Il nécessitera le concours de la Fonction publique, du Conseil du Trésor, de plusieurs ministères, de tous les spécialistes dans les domaines du personnel, des communications, de l'exploitation, de la technologie et des finances, et celui des syndicats. La tâche sera ardue. Les postiers sont amers et méfiants. La confiance qu'éprouvent les deux parties l'une pour l'autre est loin d'être totale. Mais pour les aider, nous avons besoin de leur aide; nous devons donc les convaincre que nous sommes sincères, que notre intérêt

Je crois que oui. L'automatisation marche si les travailleurs veulent qu'elle marche, et je ne crois pas que l'éthique professionnelle soit morte. Le travail est encore la meilleure façon de faire ses preuves, de se rattacher à la société. Comme disait Freud, c'est le moyen par excellence de percevoir la réalité.

A mon avis, nos efforts ont échoué jusqu'à présent parce que l'échec fait partie du système. L'objectif de la société est d'assurer le développement du pays, non l'épanouissement de ses citoyens. Nous ne tenons pas compte de l'aspiration des employés qui recherchent l'épanouissement et la satisfaction dans leur travail. Nous les stimulons en leur inspirant la crainte et l'appât du gain, très rarement l'enthousiasme. Nous laissons la poursuite de l'efficacité dominer notre vie professionnelle, et les travailleurs constatent que notre intérêt pour le système est supérieur à celui que nous nourrissons à leur égard. Malgré tout, des milliers d'employés des Postes sont encore fiers de leur emploi. Je reçois chaque jour des lettres dans lesquelles des membres du syndicat m'assurent qu'ils ont autant à cœur que moi la qualité du service. Je leur affirme que nous sommes conscients des problèmes du milieu ouvrier et que nous comptons bien relever le défi de le rendre plus humain.

Jusqu'en mai dernier, nos efforts sont demeurés assez classiques. Nous avons conçu nos machines en prenant soin de ne pas en faire d'autres instruments de pollution sonore. Elles se conforment à des normes de sécurité rigoureuses. Nous avons consenti des dépenses supplémentaires pour fournir aux opérateurs des chaises confortables. Nous avons consulté les syndicats avant de construire nos nouvelles installations; nous faisons en sorte de rendre celles-ci attrayantes, propres et agréables tout en veillant à la sécurité et en ménageant des vestiaires, des salles de repos et de loisirs ainsi que des services bancaires et de cafétéria. Nous avons accepté de consulter les syndicats au sujet de l'automatisation. Nous garantissons la sécurité d'emploi. Nous offrons des chances d'avancement grâce à des programmes de formation à l'intention des commis aux comptoirs, et aux employés qui s'intéressent à la technologie nous offrons des cours dans les collèges d'enseignement professionnel; à ce jour, plus de 600 employés ont été diplômés.



d'œuvre représentaient 82 p. 100 du budget global. Aujourd'hui, alors qu'une augmentation du nombre de machines lui permet maintenant de traiter mécaniquement cinq lettres sur dix, les frais de main-d'œuvre ont atteint 85 p. 100 du budget.

Personne n'a encore trouvé la réponse à ce problème, même si chacun croit en connaître la cause: les jeunes d'aujourd'hui veulent tout obtenir sans peine. L'effort est devenu une notion périmée. L'éthique professionnelle est morte, tuée par l'opulence, la sécurité, l'affaiblissement des valeurs, le rejet de l'autorité, le manque de foi dans nos institutions, dans nos dirigeants et même dans notre système. Ainsi, les coûts continuent de grimper tandis que le service se détériore.

La gestion s'en remet à l'automatisation pour parer à la situation; elle remplace les employés par des machines. Les jeunes travailleurs entrent alors en scène, instruits et idéalistes, désireux de prouver leur valeur et d'apporter leur contribution.

Ils se retrouvent à presser des boutons, à faire un travail ennuyeux, fastidieux, mais toujours sous pression. Ils ne peuvent faire que ce qu'on leur dit de faire, ils ne peuvent pas apporter leur contribution.

Ceux qui en ont la possibilité quittent l'entreprise et privent celle-ci de ses éléments les plus dynamiques. Ceux qui ne peuvent se le permettre deviennent indifférents. La qualité baisse et l'absentéisme augmente. Leur ressentiment donne lieu à des griefs et leur mécontentement aboutit à la violence et à des grèves; des règlements raisonnables sont rejetés, des exigences déraisonnables sont formulées. Ces entreprises engendrent une hostilité, canalisée par les syndicats, qui mine les fondements des relations ouvrières.

Je crois qu'il est grand temps de saisir toute l'ampleur du problème. Ce malaise touche toute l'industrie, à l'échelle mondiale. Il est omniprésent. Les travailleurs de l'automobile laissent des voitures défectueuses quitter les lignes de montage. Les menuisiers n'ont plus la fierté de leur métier. Comme le soulignait un éditorial de la revue *Time*, rien ne fonctionne bien maintenant.

Alors, quelle est la solution? En fait, existe-t-il une solution à ce problème de moral? Les Postes peuvent-elles survivre sous leur forme actuelle?

sur un wagon plat se rendant à Regina sans passer par Winnipeg. A Regina, les roues sont installées et il est remorqué au bureau de poste, ce qui permet d'épargner jusqu'à 24 heures.

Dans ce domaine également, nous travaillons en étroite collaboration avec vous, nos clients. Nous vous conseillons de discuter de vos plaintes et de vos problèmes avec nos représentants de la Commercialisation. Demandez-leur comment vous pouvez économiser en plantifiant les heures de dépôt de votre courrier de départ, en nous renseignant à l'avance sur la quantité de courrier à déposer et sur l'heure à laquelle vous entendez le faire pour permettre à nos établissements de se préparer en conséquence.

Cette collaboration fonctionnelle s'est poursuivie dans le domaine du codage. Nous avons démontré à certaines entreprises comment la normalisation de leur courrier peut les faire économiser. Nous avons codé gratuitement les listes d'expédition de façon qu'un annonceur puisse s'adresser à la clientèle de la catégorie financière qu'il recherche et que l'entreprise puisse concentrer sa publication postale dans une province, un comté ou une ville. Nos représentants des services à la clientèle expliquent aux entreprises comment l'utilisation du code peut raccourcir les itinéraires de distribution, faciliter leurs recherches dans le domaine du marché, des études et des sondages d'opinion. A Calgary, par exemple, un épидémiologiste utilise le code pour représenter sur une carte les régions affectées.

Toutefois, en dépit de cette collaboration remarquable entre le gouvernement et les entreprises, en dépit de tous les efforts déployés par les gestionnaires pour planifier l'exploitation, et en dépit d'un programme de mécanisation qui fut couronné de succès, les Postes canadiennes deviennent chaque année davantage une industrie de main-d'œuvre, et les coûts, comme les impôts, augmentent inexorablement.

La crise de productivité est donc au cœur du problème. Cette crise n'est pas exclusive au Canada: c'est un problème important et insoluble que toutes les administrations postales des pays industriels du monde libre doivent affronter. Aux Etats-Unis, on l'appelle «le paradoxe du ministre des Postes». En 1969, le nombre de machines que possédait le service postal des Etats-Unis ne lui permettait de traiter qu'une lettre sur dix, et les frais de main-

au 90 p. 100 et je crois qu'alors nous commencerons à regagner une tranche du marché.

Les consultations que nous avons eues avec les clients ont entraîné l'avènement d'un nouveau service, celui de la poste certifiée, qui fournit une preuve de livraison moyennant un droit inférieur à celui du service recommandé. La consultation des établissements de vente par correspondance a permis de lancer le service postpak, méthode qui permet d'expédier de la marchandise en nombre directement de l'établissement ou de l'entrepôt au marchand, tout en permettant d'épargner temps et argent et en simplifiant la manutention et les documents. Une des maisons consultées affirme que le service postpak lui a permis d'économiser \$140,000 en six mois.

Nous travaillons actuellement à améliorer notre service des colis grâce à l'utilisation d'un conteneur en fils métalliques, qui réduit les dommages et les coûts. Nous vérifions le rendement du service à l'aide de la méthode Post-trac, qui comporte l'insertion dans le flot du courrier d'un petit circuit imprimé plat; cette méthode représente une percée sur le plan de la détection des retards.

Le courrier de la troisième classe, courrier de publicité postale, qui revêt une importance vitale pour les Postes, nous cause des difficultés depuis fort longtemps, comme vous le savez sans doute. Des accumulations se produisaient il y a trois ans aux étapes du tri et du transport. Le courrier de la troisième classe était du laissez-pour-compte, c'est-à-dire qu'il était traité si le temps le permettait. Il était transporté par wagons entiers. Le courrier à destination de villes de l'Ouest comme Regina était souvent trié de nouveau à Winnipeg, et si Toronto n'avait pas assez de courrier pour remplir le wagon à destination de Winnipeg, le courrier à destination de l'Ouest était retenu, parce que l'acheminement d'un wagon partiellement rempli est coûteux.

Nous avons procédé à des réaffectations d'employés, établi des horaires de tri précis — et réduit sensiblement les délais de traitement à Toronto, parfois même de cinq à deux jours. Nous avons multiplié les expériences dans le cas du service rail-route qui utilise des conteneurs pouvant être remorqués ou transportés à bord d'un train. Nous pouvons maintenant charger du courrier à Regina dans l'un de nos petits conteneurs. Un tracteur transporte le conteneur jusqu'à la gare de triage, où il est déposé

sent de très près à ce que nous faisons, car le Canada est le seul pays au monde à avoir mis au point un système complet sur ce plan. Si nous pouvons atteindre les objectifs visés quant aux normes et au code, les autres pays suivront notre exemple. Si nous échouons, nous entrerons dans l'histoire à titre d'exemple à éviter.

Même lorsque nous étions «aux prises» — je ne crois pas que l'expression soit exagérée — avec le problème de la mécanisation, nous avons su mener à bien le plus important programme d'amélioration du service postal de l'histoire. Nous avons décentralisé l'administration, mis sur pied des systèmes de contrôle de la qualité, des systèmes d'analyse, et créé une Direction de la commercialisation qui s'occupe des besoins des clients. Savez-vous que 60 p. 100 de tout le courrier provient de 350 entreprises? Et que 75 à 80 p. 100 de tout le courrier provient de 1000 entreprises? Et que les représentants des Postes ont encouragé toutes ces compagnies à prendre part à ce qui est probablement le plus important programme de coopération fonctionnelle permanent du pays, englobant le gouvernement et le monde des affaires?

Nous avons d'abord porté nos efforts sur le traitement du courrier de la première classe et nous avons mesuré le rendement au moyen de tests quotidiens. Nous déposons dans le flot du courrier des enveloppes d'affaires ordinaires, dans 22 villes d'un océan à l'autre, — soit plus de 52,000 enveloppes témoins par mois. Ces tests sont souvent effectués en collaboration avec l'industrie privée. Nous n'affichons pas de prétentions qui ne sont pas fondées. Jusqu'ici, nous avons donc effectué plus de 40 tests en commun.

Notre ordinateur nous communique les résultats. Le service de distribution du lendemain dans le cas du courrier de la première classe a connu une baisse par rapport au sommet qu'il avait atteint à l'automne de 1973, où la moyenne nationale s'établissait à 93 p. 100. Depuis lors, comme vous le savez, nous avons dû faire face à un boycottage du code, à des ralentissements de travail, à des débrayages et à une grève. Notre dernier contrôle, qui vise la première semaine de janvier et qui est le premier que nous menons depuis la grève, indique néanmoins une moyenne nationale de 79 p. 100 pour les envois livrés à temps, et de 16½ p. 100 pour les envois avec plus d'une journée de retard. Avant longtemps, nous serons revenus



tri du courrier à bord des trains. Le service des Postes n'est plus le même puisque rien n'est plus comme avant. Les Postes ont été victimes de leur succès. Le service fonctionnait tellement bien que d'un gouvernement à l'autre on ne s'y attardait pas. Les villes ont cru et se sont étendues. Des affaires de tout genre ont pris de l'ampleur; le flot de courrier s'est accru, les modes de transport se sont métamorphosés, la Fonction publique a reconnu les syndicats, — et le service postal s'est mis à tirer de l'arrière.

Les Postes ont reçu le feu vert en 1970: elles pouvaient faire leur entrée dans le XX<sup>e</sup> siècle. Nous étions l'un des derniers pays industriels à entreprendre la mécanisation, mais le premier à installer un système entièrement planifié à l'échelle nationale; nous avons donc profité du travail de pionnier que d'autres pays avaient déjà accompli. Le code postal des Etats-Unis, par exemple, n'utilise que des chiffres et il est déjà dépassé puisqu'il n'a que cent mille combinaisons possibles. Notre code comprend par contre des chiffres et des lettres, ce qui offre une possibilité de sept millions de combinaisons et nous permet de prévoir la multiplication des banlieues et des grattes-ciel.

Nous avons respecté les délais et le budget, et les machines fonctionnent actuellement dans des immeubles rénovés d'Ottawa, de Winnipeg, de Saskatoon, de Regina, d'Edmonton, de Vancouver et de Hamilton. Nous avons construit, — ou nous sommes à construire, — de nouveaux établissements à Calgary, à Toronto-Ouest, à Toronto-Centre, à St-John, à St-John's, à Victoria, et à Longueuil. Mais tout repose sur le code, quoique il y ait plus que le code d'impliqué.

Dans la mécanisation on ne conçoit pas que la machine, mais également le produit. Si l'on veut trier des tomates avec des machines par exemple, il faut cultiver une tomate spéciale. Dans tous les pays industrialisés, on a recours désormais à la mécanisation postale, et les machines utilisées ne peuvent traiter que des lettres de type et de dimension normalisés. Elles rejettent le courrier qui ne correspond pas aux normes internationales, qu'il s'agisse des lettres minuscules, très grandes, trop épaisses, trop lourdes ou sur papier glacé, ou de lettres dont le code postal ne figure pas au bon endroit. Tout cela ne touche pas seulement les Postes canadiennes. Les autorités postales internationales s'intéres-

bénéfices énormes, et elles nous reconnaissent généralement le droit de prendre et de distribuer le courrier dans les petites villes, les magasins de campagne et les localités de l'Arctique.

Pour l'entrepreneur privé, bien entendu, l'efficacité s'exprime en termes d'argent. L'entreprise s'étend si elle rapporte; à quoi bon dépenser s'il n'y a pas d'argent à y faire? Elle vise forcément la rentabilité. D'autre part, nous avons un autre mandat, celui de servir notre clientèle, créer des liens, unir les gens: notre but est d'assurer un réseau de communication qui relie les Canadiens de tous les coins du pays.

Cela signifie que chaque citoyen — chaque fermier et chaque habitant d'un petit village —, en utilisant un simple timbre de 8 cents, met en branle tout un réseau complexe de communication à l'échelle du pays, ce qui représente quelque 820 vols intérieurs, 7,611 itinéraires routiers, 75 trains de marchandises ou de voyageurs, ainsi que 12,520 itinéraires de facteurs. Et pour douze cents de plus, on peut utiliser quelque 110 vols internationaux à destination de presque tous les pays du monde. Le jour où l'entreprise privée voudra prendre la relève, au moment où elle pourra assurer la distribution du courrier de tout genre et de toutes les dimensions partout au pays de façon aussi efficace et économique que nous pouvons le faire, alors je serai d'accord avec mes critiques que nous lui cédions la place. Entre temps, l'entreprise privée du courrier empoche les bénéfices et laisse les Postes — et le public en général — dans un état encore plus déficitaire. Pour le dernier exercice financier, ce déficit fut de plus de 500 millions de dollars, avant même la dernière hausse de salaire. Pourtant, bon nombre de gens parlent de «la belle époque» où il n'y avait qu'à apposer un timbre de 4 cents sur une lettre et où le facteur venait vous porter votre courrier — souvent des lettres mises à la poste la veille — deux fois par jour. Comme le disait Oscar Wilde, le passé est charmant puisqu'il est passé. Le facteur ne sonne plus deux fois à votre porte, et pour la même raison que le boulanger ne fait plus de livraison à domicile. Révoque l'époque du timbre de 4 cents, du café à 5 cents et où il suffisait de composer le numéro de la compagnie de téléphone Bell pour savoir l'heure. Les trains ne s'arrêtent plus dans toutes les petites villes pour ramasser des voyageurs tout comme on ne fait plus le

à une certaine compréhension, une certaine perception de ce qui se cache derrière les problèmes des Postes. On laisse parfois entendre que le service s'améliorerait si nous devenions une société de la Couronne. On juge qu'ainsi, nous serions libérés de la tutelle quotidienne du Parlement, que nous aurions plus de latitude pour établir les priorités, prendre des décisions, engager du personnel et surtout, que les syndicats pourraient négocier directement avec la direction.

Je ne suis pas opposé au principe de faire des Postes une société de la Couronne; cela atténuerait sûrement certaines difficultés administratives. Mais je ne vois pas comment cela résoudrait nos problèmes fondamentaux. Les chemins de fer CN sont une société de la Couronne et si ma mémoire est fidèle, leurs employés ont plus d'une fois été forcés de retourner au travail par une loi. L'Air Canada est une société de la Couronne, mais les grèves persistent. Les services postaux de l'Allemagne, de la Grande-Bretagne et des Etats-Unis ont accédé à l'indépendance. Pourtant, leurs problèmes ne cessent de s'aggraver. Tout ce qui a changé, ce sont les tarifs. Les Allemands déboursent 12¢ pour une simple lettre de 1ère classe. Les Anglais payent 15¢, les Américains 13¢.

Certains critiques proposent une autre solution au gâchis gouvernemental: confier les Postes à l'entreprise privée.

Ces messieurs seraient ravis d'apprendre que c'est précisément ce qui est en train de se passer. La différence, c'est que cette assimilation se fait graduellement. Nos concurrents commencent à faire des affaires d'or; leurs recettes brutes se chiffrent à 20 millions de dollars par an et plus, et chaque fois qu'un conflit de travail est déclenché aux Postes, une petite partie de notre marché passe à l'entreprise privée.

Ces entreprises sont-elles plus efficaces? Certaines le sont, d'autres non, quoique toutes devraient l'être. Leurs prix sont plus élevés et leurs frais d'exploitation sont bien moins importants que les nôtres. Les employés de la plupart de ces entreprises ne sont pas syndiqués, ce qui signifie qu'elles paient moins bien leurs employés, ou bien, elles engagent des entrepreneurs autonomes qui travaillent longtemps et arduement pour gagner l'argent qu'ils reçoivent. Elles n'effectuent la distribution que dans les grandes villes et entre celles-ci, où les coûts sont minimes et les

*et d'autres problèmes que nous  
avons tous en partage, présentés  
devant l'Advertising and Sales Ex-  
cutive Club de Montréal et la Cana-  
dian Direct Mail Association, à  
Montréal, le 21 janvier 1976.*

J'aimerais aujourd'hui vous entretenir d'une vieille tra-  
dition sur le déclin, d'une grande institution trappée  
à peine sortie du conflit ouvrier le plus âpre de son histoire;  
cette grève a lourdement taxé l'économie et vous a causé  
des difficultés que je me suis efforcé d'aplanir pendant  
ces 42 jours qui ont précédé Noël. Je veux parler, vous  
vous en doutez bien, du service postal.

Je suis sûr que vous êtes au courant de l'opinion actuel-  
lement répandue selon laquelle le service postal est loin  
d'être parfait. Même avant la grève, il ne se passait pas  
un jour sans que les journaux publient des articles sur les  
Postes; et comme toutes les nouvelles en général, celles  
des Postes n'étaient pas particulièrement réjouissantes.  
On prétend que nos travailleurs ne veulent pas travailler,  
que nos administrateurs ne sont pas capables d'admi-  
nistrer, et que le service postal ne rend plus tellement  
service.

Ces remarques ne se veulent pas un plaidoyer pour les  
employés, ni une excuse pour les cadres. Je ne veux nul-  
lement tenter de vous persuader que tout va bien aux  
Postes. Je tiens à conserver une certaine crédibilité. Mais  
maintenant que la grève est terminée, j'estime que le  
public sera mieux servi si les invectives cèdent la place



de pouvoirs qu'à quiconque. S'ils laissent tomber cette cause, ils abandonnent à la fois *leur* intérêt et celui du public.

Ainsi, le programme anti-inflationniste pourrait être bénéfique malgré les apparences. En effet, il pourrait constituer un levier permettant aux syndicats de modifier leur course qui les entraîne vers une collision avec la société. Il permet aux dirigeants syndicaux de rompre le cercle d'hostilité qui aboutira irrémédiablement en une bataille rangée entre le public et le monde syndical. Le programme pourrait leur permettre de modifier leurs objectifs en fonction de l'intérêt public, et de rétablir la motivation du mouvement. Nous en sommes au point où aucune concentration de pouvoir ne peut s'attendre à réussir si les autres forces en présence ne connaissent pas elles aussi leur part de succès.

individualité. Les syndicats devraient lutter pour une plus grande démocratie dans le monde du travail.

Il est grand temps qu'on se rende compte que l'on a dépassé l'époque de la course à la croissance économique. Nous avons réalisé au-delà de tout espoir le rêve de nos parents, qui désiraient s'assurer une bonne vie, mais nos nouveaux objectifs ne sont pas encore bien définis; nous sommes dans une période transitoire, qui débouchera comme toujours sur le changement. Nous nous dirigeons vers la démocratie, les électeurs auront plus de poids dans le gouvernement et les travailleurs participeront davantage au niveau de la direction; ou alors nous irons vers un monde de bureaucratie, une législation et une économie contrôlées.

Les syndicalistes sont des sociaux-démocrates. Leurs buts, du moins jusqu'à présent, ont été le bien-être des travailleurs et la justice sociale. Leur tradition veut qu'ils se préoccupent de contrôle de la population, de lutte contre la pollution, de famine et de pauvreté dans le monde, de recherches visant à résoudre le problème de la pénurie de matières premières, de meilleure répartition des ressources et de droits de l'homme dans le monde du travail — tous les vrais problèmes qui menacent les sociétés libres. Ils ont autant intérêt que quiconque, sinon plus, à perpétuer la liberté dont nous jouissons. Si la social-démocratie meurt, les syndicats mourront; les impératifs de leur propre survie devraient les inciter, il me semble, à cesser leur lutte sans issue pour le pouvoir et à poursuivre de nouveau leur objectif essentiel de justice sociale.

La justice repose sur la nation: sur la loi et la citoyenneté, sur l'équilibre du pouvoir entre le gouvernement, l'entreprise et les syndicats. Mais si l'un des groupes s'arroge le pouvoir pour lui seul, tous les groupes se retrouvent impuissants.

La puissance actuelle des syndicats provient de l'ancienne croyance du public selon laquelle un syndicalisme fort favoriserait l'intérêt public; en fait, cette croyance était justifiée. Les conditions générales de travail se sont améliorées au rythme de celles des employés syndiqués. De même, les avantages obtenus par le syndicat correspondaient à ceux du travailleur moyen. Les syndicats ont mené le combat pour l'égalité, si populaire au XX<sup>e</sup> siècle; c'est pourquoi la société leur a attribué plus

oppression depuis longtemps résolue, un adversaire devenu mythe. Cet antagonisme est malheureusement, devenu l'employeur le plus important, et où les grandes entreprises transmettent aux consommateurs le fardeau des augmentations de salaire consenties à leurs employés. Nul doute que chaque syndicat croit lutter contre un employeur, mais en dernier ressort, il s'attaque ainsi plutôt à la société. Les syndicats, en réclamant des hausses de salaires, ne revendiquent plus une meilleure part des profits de l'entreprise, mais plutôt un rang plus élevé dans la hiérarchie sociale au détriment du public lui-même.

Le syndiqué d'aujourd'hui lutte contre le citoyen ordinaire, contre la nation à laquelle il doit fidélité. Il ne s'agit plus désormais d'un conflit opposant la direction et les employés, où la direction perd lorsque les employés gagnent leur cause; c'est un conflit qui oppose les syndicats et le pays et où il y va de l'intérêt public.

Walter Lipman a défini un jour l'*intérêt public* comme suit: «Ce que les hommes choisiraient s'ils avaient une juste vision des choses, si leur pensée était rationnelle et leurs actes désintéressés et bénévoles.» On ne réussit à le définir aujourd'hui que par son absence.

Il y a trente ans, lorsque j'étais délégué syndical, c'était un compliment que de dire à un dirigeant ouvrier qu'il était un homme d'Etat du monde ouvrier. C'est presque une insulte que de le dire aujourd'hui, car on sous-entendra que cet homme fait passer l'intérêt public avant celui de son syndicat. On considère aujourd'hui qu'il est risqué de faire passer avant tout l'intérêt public; un homme d'Etat du monde ouvrier risque ainsi de passer pour un «vieux de la politique».

Cependant, le pouvoir comporte des obligations; plus nous détenons de pouvoir, plus nous avons des obligations envers la société qui nous l'a confié. Au lieu de disputer à la société la plus grosse part du gâteau, dont il ne restera d'ailleurs bientôt rien, je crois que les syndicats feraient bien de mettre la main à la pâte. Ils devraient s'efforcer de s'attaquer à la cause du mécontentement du travailleur. Ce dont l'employé a le plus besoin actuellement, c'est d'un travail qui lui apporte une satisfaction personnelle, l'occasion d'améliorer sa compétence ou ses aptitudes, de faire preuve d'initiative et d'affirmer son

est prisonnier d'un cercle vicieux dans lequel l'hostilité va croissant jusqu'à un point culminant dans la négociation et explose; puis, le cycle recommence. Il parlera peut-être de modération en privé, mais c'est le pouvoir qui fait loi. Si vous détenez le pouvoir, il faut que vous l'utilisiez, sinon un autre le fera à votre place.

Le régime d'antagonisme a eu des effets positifs: il a obligé la gestion à augmenter le rendement; il a protégé les employés contre une gestion arbitraire. Le public en a bénéficié en obtenant des prix moins élevés et de meilleurs produits. Mais ce système a été conçu en fonction d'une société plus simple, d'une économie différente.

Aujourd'hui, l'économie repose sur l'interdépendance des entreprises. Si l'une d'elles ferme ses portes, toute l'économie en souffre. Les fermiers perdent des dizaines de millions de dollars quand les éleveurs à grains sont fermés à cause d'une grève. Des petites entreprises font faillite à cause d'une grève des Postes. L'exportation souffre beaucoup des grèves des débardeurs et des chemins.

Nous obéissons à une nouvelle économie, une économie axée sur les services, où l'éthique professionnelle n'a plus sa place, où l'autocorrection n'existe plus, et sur laquelle les syndicats peuvent exercer un ascendant puissant. La productivité, la récession et le chômage ne réussissent plus à contrôler les salaires comme auparavant, parce que les syndicats industriels ne fixent plus de limites désormais. Les syndicats du secteur de la production, dont le travail décide de la somme d'argent que nous pouvons nous partager, sont en perte de vitesse par rapport aux syndicats du secteur des services, qui détiennent plus de pouvoir précisément parce qu'ils ne sont soumis à aucun contrôle.

Notre système est boiteux parce que nous allons contre la logique, le secteur non contrôlé donnant le rythme. Le rendement comme contrôle des salaires est remplacé par le pouvoir. Le vieux dicton: «A journée bien remplie, salaire équitable» est devenu désuet. Aujourd'hui, on revendique de meilleurs salaires et une diminution des heures de travail. Aujourd'hui, les salaires sont proportionnels aux aspirations, qui sont proportionnelles au degré de puissance.

Le régime d'antagonisme tire ses origines de l'époque amère de l'opposition aux grévistes; il implique une



l'époque encore récente ou les employeurs étaient vraiment les patrons, disposant d'un contrôle presque absolu sur la vie de leurs employés. Peut-être est-ce parce qu'ils ont grandi en ne connaissant que le régime d'antagonisme et qu'ils pensent avoir le devoir d'obtenir le plus possible pour leurs commettants. De toute façon, qu'ils croient au système ou non, ils en sont prisonniers.

Le chef syndical est un homme politique au même titre que moi. Il garde son poste pourvu qu'il fasse preuve de qualités de chef et que ses commettants soient satisfaits, ce qui n'est plus une mince tâche. Depuis 20 ans, la tranche de population entre 16 et 24 ans a augmenté de 60 p. 100, tandis que celle des 25 à 64 ans n'a augmenté que de 18 p. 100. Le centre de gravité s'est déplacé et les dirigeants en ressentent l'effet. Ces jeunes travailleurs ont été élevés dans l'abondance; la dépression ne leur dit rien, ce n'est qu'un mot pour eux. Ils attendent plus que nous de la vie. Ils parlent plus ouvertement et sont plus exigeants. C'est maintenant qu'ils veulent jouir des bonnes choses de la vie.

Et malgré cela — ou peut-être à cause de cela — ils sont plus frustrés. Beaucoup d'entre eux ont des emplois qui ne répondent pas à leurs aspirations. La plupart sont bien instruits et pourtant plusieurs emplois ne font pas appel à leurs connaissances. On a enseigné aux jeunes qu'ils sont des individus à part entière; ils se rendent vite compte que la main-d'œuvre n'est qu'un bien de consommation. On les a nourris du credo de la démocratie, mais les grands syndicats sont centralisés et le travailleur n'a pas le sentiment d'y jouer un rôle. Il se sent impuissant et hostile, et ce mécontentement social se manifeste par des revendications syndicales toujours croissantes au moment des négociations collectives.

A la table des négociations, les chefs syndicaux ont besoin, pour gagner, de l'appui des membres. Cet appui nécessite une solidarité et rien n'encourage cette solidarité comme la présence d'un ennemi commun. C'est pour quoi les chefs syndicaux encouragent leurs membres à espérer toujours plus et à considérer l'employeur comme un oppresseur.

Le chef syndical est prisonnier du régime d'antagonisme. Il est prisonnier d'une forme de syndicalisme selon laquelle, en retour de leurs cotisations, les membres s'attendent de remporter automatiquement le gros lot; il

l'enregistrement et de l'électrophonie emboîte le pas.

Le pouvoir n'est pas comme l'argent. Nous ne pouvons le multiplier, nous devons le diviser. On peut retirer de l'économie seulement ce qu'on y a investi; ce principe était le thème d'un dessin humoristique il y a quelques années. On y voyait un chef syndical qui s'adressait à ses collègues en ces termes: «Et nous poursuivrons la lutte, camarades, tant que le salaire du travailleur le moins bien payé ne dépassera pas le salaire national moyen.»

L'économie est en période de stagnation, le gâteau a fini de grossir, et si le mouvement syndical se sert de son pouvoir pour en obtenir une plus grosse part, les non-syndiqués, soit soixante-dix pour cent des travailleurs, en auront moins en partage. Et pas seulement les travailleurs non syndiqués, mais les prestataires de pensions, dont certains sont syndicalistes, les travailleurs appartenant à des syndicats moins puissants, et les chômeurs syndiqués ou non syndiqués, soit les personnes mêmes que les syndicats se sont engagés à aider.

Les chefs syndicaux savent cela aussi bien que moi. Ils savent qu'une augmentation du coût des salaires provoquera une augmentation correspondante des prix: que plus ils usent de leur pouvoir pour rattraper le terrain perdu, plus ils contribuent à l'inflation; que l'inflation touche davantage la classe moyenne, et la plupart de leurs membres appartiennent à cette classe — à la différence des pauvres, ils possèdent des biens qu'ils peuvent perdre, mais contrairement aux riches, ils ne peuvent les protéger. Ils réussiront peut-être à maintenir leur avance à brève échéance, aux dépens d'autres travailleurs, mais une fois l'inflation installée pour de bon, les salaires ne pourront plus suivre la hausse des prix.

La Grande-Bretagne nous offre un bel exemple de ce phénomène. La puissance des syndicats s'y est accrue depuis vingt-cinq ans et pendant ce temps, la valeur de la livre est tombée de \$4.85 à \$2.04. Les syndicats britanniques sont maintenant assez puissants pour prendre ce qu'ils veulent, mais ils ne peuvent pas empêcher leur niveau de vie de diminuer, à moins qu'ils ne consentent à abandonner toute prétention à un système démocratique. Pourquoi, alors, les chefs syndicaux s'opposent-ils au programme de lutte contre l'inflation? Peut-être se méfient-ils du monde des affaires et doutent-ils de la possibilité de contrôler les prix. Ils ont traîné à la mémoire

travailleurs qui gagnaient davantage dans une autre industrie. Rattraper les travailleurs des États-Unis. Rattraper les plus hautes augmentations obtenues par les employés de n'importe quel endroit, peu importe si ceux-ci avaient ou non un écart énorme à combler.

La plupart des chefs syndicaux accèdent à la direction parce qu'ils sont des personnes responsables. Mais soyons francs, ils sont jugés en fonction de leur habileté à obtenir des conditions salariales avantageuses; et comme dans la plupart des autres espèces, ils jouissent de certaines prérogatives hiérarchiques. Maintenant que toute entente vient l'objectif à dépasser pour la suivante, chaque chef syndical se débat pour obtenir pour ses membres de meilleures conditions que celles obtenues par ses rivaux. Ce qu'un chef syndical en Grande-Bretagne appelle «la course effrénée aux plus hauts salaires» est en voie de dégénérer en une simple épreuve de force, un concours d'irresponsabilité.

Nous avons constaté les dangers que comporte le pouvoir à notre époque et l'une de nos grandes réalisations est précisément d'avoir réussi à le répartir d'une façon équitable et équilibrée. Je ne sais pas si vous avez remarqué les effets étranges de cette répartition, mais chaque chef de camp est maintenant tellement conscient de la force de ses adversaires qu'il tend à nier sa propre force, ou à la justifier. Les présidents de sociétés affirment qu'ils ne font qu'obéir aux exigences du marché. Les hommes politiques soutiennent qu'ils doivent céder à l'opinion publique. Les chefs syndicaux affirment qu'ils ne transmettent que les demandes équitables formulées par leurs membres, qui sont habituellement opprimés par tel ou tel employeur.

Nous présumons, par conséquent, que c'est toujours le pouvoir de quelqu'un d'autre qu'il faudrait restreindre; mais nous refusons parfois de constater les conséquences de notre propre pouvoir, à tel point que nos éditeurs font maintenant imprimer leurs livres en Italie et que les producteurs québécois envoient leurs films à Paris pour le doublage et le sous-titrage; la main-d'œuvre y est jusqu'à 25% moins chère. Dans les années 60, les États-Unis détenaient une large part du marché des magnétophones, mais c'est maintenant le Japon qui vient au premier rang dans ce domaine. L'Extrême-Orient a conquis une bonne partie du marché de la radio, et l'industrie de la télévision, de



s'en débarrasser, mais même compter sur l'appui du syn-

dical à cette fin.

Mais le gouvernement ne peut se servir de l'argument économique, il ne bénéficierait pas de facteur de motivation ni de régulation. Le gouvernement peut affirmer qu'il a un déficit d'un milliard de dollars, cela ne fera pas pour autant diminuer d'un sou les exigences des syndicats; ces derniers savent que le gouvernement n'est pas sur le point de déclarer faillite. Les représentants syndicaux savent qu'ils ne seront pas licenciés, peu importe leur attitude. Mais, ce qui est plus important encore, ils savent tout le tort qu'une grève des employés d'un service essentiel peut causer. Et le gouvernement n'a aucune arme pour contrer cette action sauf la perte de salaire dont souffrent les grévistes, et cette perte peut souvent être maintenue à un minimum grâce à des grèves «sélectives» ou «tournautes».

Il n'est donc pas surprenant que les syndicats des employés du gouvernement aient gagné sur ceux de l'industrie en matière d'augmentation salariale. Les syndicats de la Fonction publique sont maintenant les chefs de file du syndicalisme. Leurs gains de 30 et 40 p. 100, pourcentage dont ont bénéficié naguère quelques exceptions justifiées, sont devenus l'objectif courant des négociations collectives. Leurs débrayages illégaux — 50 ou plus au cours des huit dernières années — accentuent le climat d'animosité. Et leur nouveau principe de négociation fondé sur la «parité» ou la «négociation uniforme» devient le nouveau credo du mouvement syndical.

Au début, les employés du secteur des services demandaient la parité avec les travailleurs de l'industrie qui accomplissaient des tâches semblables, non en raison de leur rendement, mais parce que leur travail était essentiel. Puis les manœuvres et les ouvriers spécialisés ont demandé la parité avec les ouvriers professionnels en alléguant que si l'on ne pouvait leur offrir un emploi qu'ils aiment, on pouvait au moins les rémunérer suffisamment pour leur permettre de jouir de leurs temps libres. Mais alors, les travailleurs professionnels ont exigé une différence de salaire. Les travailleurs des petites villes ont demandé la parité avec ceux des grandes villes, puis ceux-ci ont exigé plus en raison du coût plus élevé de la vie en milieu urbain.

L'inflation est venue s'ajouter à la parité de salaire et le cri de ralliement fut «rattrapage». Il fallait rattraper les



on peut tirer de l'huile d'un mur. Et une nouvelle croyance, c'est-à-dire que nous pouvons en quelque sorte consommer plus que nous ne produisons. Le mot « productivité » a maintenant perdu son sens. Il est aussi désuet que l'expression « intérêt public ».

Derrière ce changement d'attitude, il y a un déplacement des pouvoirs. Depuis plusieurs années, nous nous acheminons vers une sérieuse pénurie de capitaux. L'augmentation du volume de papier-monnaie s'accompagne d'une diminution des capitaux réels, c'est-à-dire ceux qui correspondent aux biens produits. Le crédit est restreint et par conséquent il se paye cher. Bien des entreprises sont lourdement endettées. Leur capitalisation s'accroît et ces coûts fixes s'accumulent pendant les grèves. La pression financière qui s'exerce aujourd'hui sur les compagnies les contraint à céder.

Par contre, la plupart des syndicats jouissent de caisses de grève mieux garnies. Vingt et quelques années grasses ont permis à leurs membres de s'établir des comptes en banque plus imposants. Et plus de la moitié de toutes les familles comptent maintenant plus d'un salarié. En bref, les syndicats sont aujourd'hui mieux armés pour faire la grève, alors que la résistance des compagnies s'est affaiblie sur ce plan.

Ce changement dans l'équilibre des forces s'accompagne d'un changement dans l'économie. Au début du siècle, sept ouvriers sur dix travaillaient à la fabrication de biens. Aujourd'hui, le rapport est de quatre sur dix, et les industries de service, y compris le gouvernement, croissent plus rapidement que les industries manufacturières. Le secteur dominant n'est plus l'industrie mais les services. Dans le secteur des services, les frais de main-d'œuvre représentent environ 70 p. 100 des coûts. Les gains de productivité sont faibles, souvent impossibles. La productivité n'est pas l'argument qui justifie le mieux les demandes d'augmentations dans ce secteur, et elle a donc été remplacée par un autre argument plus efficace.

Autrefois, l'action des syndicats industriels était tenue par le dollar. Le profit mesuré en dollars se traduisait par une meilleure rémunération et des avantages sociaux plus favorables. Les pertes donnaient lieu à des attaques contre le gaspillage et l'inefficacité. Si un travailleur nuisait à la productivité, la direction pouvait non seulement

Ils savaient qu'ils n'avaient obtenu des augmentations qu'en accroissant le rendement et que leur syndicat ne se porterait bien que si l'industrie était saine et rentable. Ils avaient bien compris un principe fondamental en économie, à savoir qu'on ne saurait tirer de l'huile d'un mur.

A la fin des années 60, cependant, les prix se mirent à monter. Les augmentations ont doublé, mais les travailleurs étaient encore perdants. Il en est résulté une attitude militante. Une nouvelle ère dans les relations de travail s'amorçait.

La confiance dans la productivité a été minée d'abord par la mécanisation et, plus tard, par des mises à pied dues à la récession — il y avait donc deux raisons de faire durer le travail. A cause de l'inflation, nous avions le droit de penser que nous devions recevoir encore plus chaque année, que nous l'ayons mérité ou non, que l'entreprise puisse payer ou non, et peu importe que l'économie soit à la hausse ou à la baisse.

Tout cela a donné lieu à certains nouveaux phénomènes significatifs. Lors de chacune des récessions précédentes — en 1949, 1953-1954, 1957-1958 et 1960-1961 — les salaires par heures-hommes ont baissé au même rythme que la production. Mais au plus fort de la récession de 1969-1971, les salaires par heures-hommes ont augmenté, faillie dans le processus d'autocorrection économique.

Les profits étaient plus bas que jamais et les gains de productivité étaient presque nuls. On ne pouvait payer les augmentations de salaire qu'en haussant les prix. Alors, les prix augmentaient tandis que les ventes stagnaient et les travailleurs étaient mis à pied, autre faillie dans le processus de contrôle.

A cause du chômage, les demandes d'augmentation de salaire sont demeurées à un niveau très bas dans le passé. Mais au cours des années 70, les salaires continuent de monter en même temps que les mises à pied se multiplient. L'économie ne s'autocorrige plus. Les vieux mécanismes inhérents de contrôle n'existent plus et les économistes parlent d'un « nouveau mal ».

Nous sommes donc en face d'une nouvelle situation: l'augmentation des salaires en même temps que le chômage, l'augmentation des salaires sans accroissement de la productivité. Nous avons un nouveau principe économique:

disposent d'un puissant groupe de pression politique; ils ont le pouvoir de faire valoir leurs revendications. Les syndicats étaient, il y a cent trois ans seulement, des foyers de conspiration illégale, et seuls les hommes d'affaires détenaient le pouvoir du monopole. Derrière ce pouvoir, comme toujours, une idée puissante dominait: le caractère sacré de la propriété privée — les droits de propriété. Et aussi longtemps que cette idée a semblé servir les intérêts de la majorité des citoyens, la législation canadienne a maintenu le pouvoir du monde des affaires.

C'est une époque où de grandes fortunes ont été amassées, une époque où le propriétaire gérait ses propres affaires, et avait beaucoup de volonté et de détermination. Il prêchait la concurrence tout en étouffant ses concurrents et il augmentait les prix tout en tenant les salaires au minimum. Comme toujours, le pouvoir corrompt la personne. Ceux qui le détenaient dépassaient les bornes. Les abus de pouvoir devenus manifestes réclamaient leur défaite.

Petit à petit, le vent a tourné. A l'occasion des conflits ouvriers, le citoyen moyen, syndiqué ou non, s'est identifié au syndicat et lui a donné son appui. Les syndicats se battaient pour la justice — les droits de la personne humaine — l'égalité des chances, c'est-à-dire les mêmes avantages pour tout le monde, ce qui signifiait beaucoup plus que les droits de propriété. Nous avons donc adopté des lois qui limitaient les affaires et d'autres qui levaient les restrictions imposées aux syndicats, et petit à petit, le pouvoir du monopole s'est affermi dans les négociations collectives.

Les négociations collectives ont servi les intérêts des syndicats et de nous tous jusqu'au vers le milieu des années 60. Les ententes conclues accordaient environ quatre et demi pour cent d'augmentation — hausse à peu près égale à celle de la productivité — et les prix restaient stables. L'idée fondamentale des syndicats était que les employés devaient toucher une part des profits et l'augmentation de salaire était calculée d'après la productivité. Les chefs syndicaux avisés disaient à leurs membres: «Produisez davantage et je vous obtiendrai plus.» Ils encourageaient l'innovation sous forme de nouvelles méthodes ou de nouveaux outils; ils tenaient des réunions pour enseigner à leurs membres de nouvelles techniques.

*l'effet sur la société du déplacement des pouvoirs syndicaux — allocution prononcée devant le club Rotary d'Ottawa, le 24 novembre 1975.*

On me dit que la plus grande erreur politique est d'être un hérétique face au syndicalisme, et que c'est le pire moment de la commettre. Les syndicats et le gouvernement sont aux prises au sujet de la lutte contre l'inflation et je sais pertinemment que M. Morris a un peloton d'agents des relations publiques prêt à exécuter tout homme politique qui s'aviserait de prononcer des propos inconsidérés. Mais un hérétique est toujours condamné à se laisser guider par ses convictions et il n'existe pas un moment meilleur qu'un autre pour verser dans l'hérésie. Voici donc ce que j'affirme: Je crois que le programme de contrôle des prix et des salaires pourrait bien être ce qu'on aura vu de mieux pour le mouvement syndical depuis le temps de Jack O'Donoghue.

Pour le moment, toutefois, je m'empresse de battre en retraite sur un terrain plus sûr. J'ose affirmer qu'il est juste de dire que le syndicalisme a atteint le point culminant dans l'atteinte de ses objectifs, sur le plan décennaire et sur le plan des pouvoirs. Il a réalisé la plupart de ses premiers objectifs, soit l'éradication des ateliers de presse-  
rage et de la main-d'œuvre infantile, et l'obtention de la  
journalée de huit heures et la semaine de cinq jours, l'assu-  
rance-chômage, le salaire minimum, les pensions et l'assu-  
rance-maladie. La plupart des syndiqués font partie de la  
société d'affluence. Les syndicats constituent sans con-  
tre dit un groupe fort; ils détiennent de vastes capitaux et



Je suis convaincu que la conscience sociale existe toujours, que le système réagit encore, que l'on peut en arriver à s'entendre sur le contrôle si les besoins sont bien définis. Je ne veux pas dire que la majorité a toujours raison mais je peux donner une preuve de son bon sens . . .

elle m'a élu.

personnes âgées vers l'institution et sape le caractère moral de la famille.

Au lieu d'essayer de changer l'homme pour servir les fins de la société, nous devons modifier la société pour servir les buts de l'homme (la démocratie n'est jamais plus que 51 p. 100 de l'électorat). Au lieu d'une politique qui tendrait à encourager les empires bureaucratiques, nous avons besoin de mesures qui récompensent l'esprit créateur. Nous avons besoin d'une nouvelle motivation favorisant l'innovation, la recherche fondamentale, la qualité, et des sanctions contre l'abus de pouvoir. Il faut en arriver à faire échec au gaspillage et à la consommation effrénée, à encourager l'épargne et l'investissement, à favoriser l'autonomie régionale, et à sauver du paternalisme l'assistance sociale. Nous devons cesser de sur-récompenser la concurrence et de sous-récompenser la collaboration. Nous devons échapper à l'emprise du système concurrentiel et abandonner les valeurs basées sur la lutte pour la survie qui remontent à l'époque de l'homme des cavernes. Nous devons inverser complètement nos valeurs.

### Sommes-nous capables d'y arriver?

Je suis optimiste et je ne crois pas au syndrome du lemming. Je ne crois pas que nous serons la 2<sup>e</sup> civilisation à mourir. Les dix dernières années passeront peut-être à l'histoire comme beaucoup plus que l'époque de la première marche de l'homme sur la lune. L'histoire les consacra peut-être comme l'âge de la lumière où, pour la première fois, les connaissances de la jeunesse auront été à la mesure de son idéal, et sa volonté, capable d'appliquer ses convictions.

Et où sont-ils aujourd'hui, ces jeunes gens à la longue chevelure, ces rebelles des années 60? Ils sont devenus de jeunes administrateurs aux cheveux courts. Ils tra-vaillent dans votre entreprise et dans la mienne. On les trouve dans les media; ils sont devenus avocats, fonctionnaires, dirigeants syndicaux. Et je suis optimiste parce que je ne crois pas qu'ils aient perdu leurs idéaux. Je ne crois pas que les hommes d'affaires soient privés de conscience. Je pense que c'est la raison pour laquelle nous voyons les attitudes changer aujourd'hui avec une rapidité effarante, comme en témoignent la sécurité des automobiles, la lutte contre la pollution, la fin de la guerre au Vietnam.

de soi-même: la fierté professionnelle. Nous avons fait fi des Dix Commandements et nous détruisons à présent la cellule familiale, dernière unité fondamentale, dernière forteresse de l'autorité morale, dernier noyau où germaient à la fois le sens de la responsabilité et l'autodiscipline. Nous continuons à échanger une superstructure démesurée pour la démocratie alors que cèdent les seules fondations valables sur lesquelles elle peut s'appuyer. Comment pouvons-nous à présent sortir de cette impasse?

Nous retournons en arrière, jetons un coup d'œil sur l'histoire, et empruntons la voie qui a conduit l'humanité, et non la société, au succès. Nous ne pouvons améliorer la société en rendant ses citoyens plus mauvais. Nous devons redéfinir le succès et reconstruire nos valeurs en fonction de ce nouvel objectif.

Mais ce nouvel objectif ne saurait être celui de croître; nous ne pouvons en arriver à une entente fondée sur l'avidité. Pour paraphraser Schopenhauer: le mécontentement se fait sentir dans deux cas, soit lorsqu'on *n'obtient pas* tout ce que l'on demande, et lorsqu'on *l'obtient*. Nous avons fait de la croissance une fin en soi, mais elle n'est pas une fin, elle n'est qu'un moyen. En mesurant le progrès en fonction d'un moyen, nous ressemblons à ce voyageur qui insiste pour tout savoir de l'avion qui le transporte sans sa destination. Il faut nous demander «Pourquoi la croissance?» Que cherchons-nous à la fin?

L'homme réclame plus que «le gîte et le couvert», plus que le confort et les plaisirs éphémères. Nous ne méritons pas son respect si c'est là tout ce que nous avons à lui offrir. Les gens n'ont de respect que pour une société exigeante à leur égard, mais ce qu'elle exige d'eux doit correspondre à leurs plus grands besoins et à leurs valeurs les plus profondes: leur désir instinctif de liberté, le sens de l'ordre que l'on appelle justice, et l'accomplissement de soi-même.

La survivance de notre société dépend selon moi de la façon dont nous atteindrons ces buts. On ne peut pas en faire des lois, je le sais, mais il est possible d'établir des lignes de conduite qui ont le pouvoir de renforcer les valeurs morales plutôt que de les affaiblir. Si le gouvernement subventionne les foyers pour personnes âgées d'une part, et refuse d'autre part d'alléger le fardeau fiscal des gens qui gardent les vieillards à la maison, il pousse les

discipline en matière d'argent, Freud à la discipline sexuelle; le Dr Spock a presque détruit notre confiance dans l'éducation disciplinée des enfants, et Einstein a battu en brèche le concept de la discipline des valeurs absolues... et nous avons renoncé au bonheur éternel pour le paradis sur terre.

Tout cela, mesdames et messieurs, a porté le coup final à la retenue personnelle.

Une société libre s'appuie sur la responsabilité individuelle, c'est donc dire qu'il faut renoncer aux droits qui empiètent sur ceux des autres, et veiller également à faire passer l'intérêt commun avant l'intérêt personnel chaque fois que ce sera nécessaire.

Mais lorsque nous avons versé dans le matérialisme, nous avons mis la charue devant les bœufs. Nous avons tenté d'améliorer l'homme en améliorant la société. Nous avons tenté de bâtir l'Utopie en nous fixant la «croissance» pour but, en nous efforçant d'obtenir toujours plus pour chacun. Faust des temps modernes, nous avons sacrifié au système jusqu'à notre âme, pour en venir plus rapidement à nos fins et pour être riches aujourd'hui même.

Nous voulions que les gens achètent toujours plus, désirent toujours plus et travaillent toujours plus fort; aussi avons-nous mis au point le meilleur stimulant qui soit. Nous avons suscité le mécontentement, l'envie et l'avidité. Comme le faisait remarquer le grand économiste Lord Keynes, il y a quarante ans, «l'avarice est un vice, l'usure est un crime, et l'amour de l'argent détestable...». Cependant «nous devons faire semblant de croire et convaincre chacun que ce qui est juste est tricherie, et ce qui est tricherie est juste, car la tricherie a des avantages que la justice n'a pas.» Nous avons délibérément troqué nos principes contre de l'argent.

Nous avons détruit la vertu et cultivé le vice. Nous avons rejeté tout ce qui freinait la consommation: l'épargne, ... la modestie, ... la décence. Nous avons permis au monopole de s'accroître et nous avons la prétention de le contrôler, nous avons faussé l'instinct humain dans son désir de croissance. Nous n'avons rien fait pour empêcher que l'entreprise familiale subisse le même sort que la ferme familiale; nous avons mis fin à l'autonomie économique. Nous avons misé sur la quantité plutôt que sur la qualité, et nous avons ébranlé la recherche de l'excellence, en même temps qu'un des piliers du respect



continuons de l'encourager en exigeant d'elle de plus en

plus de choses.

Et il ne s'agit pas seulement des entreprises et des syndicats; je les ai mentionnés à cause de leur pouvoir. Chacun revendique auprès de l'État: les minorités, les associations féministes et les groupes de citoyens, les écologistes, les consommateurs. Faites la somme de toutes ces revendications et de tous ces besoins à satisfaire et vous comprendrez pourquoi les marxistes en sont arrivés à cette nouvelle théorie voulant que le capitalisme soit voué à l'échec parce qu'il ne peut y répondre et que nos revendications sociales entraîneront une crise du capital.

Certains tenants de la libre entreprise, imbus d'une sagesse classique, craignent que l'assistance sociale nous conduise au socialisme. Je suis un tenant de la libre entreprise moi-même et je vous affirme que ce genre de sagesse est un leurre. Comment le socialisme peut-il devenir une réalité dans un pays comme le nôtre? Le socialisme n'est possible qu'au moment où personne ne se préoccupe du sort des autres. Le peuple veut un gouvernement qui s'intéresse à l'individu. La meilleure façon d'accélérer le mouvement vers le monopole de l'État est d'associer la notion de socialisme à de la compassion, et celle de la libre entreprise à de l'égoïsme.

Quoique cela semble étrange et ironique, il n'en reste pas moins que la seule fondation solide de la libre entreprise est l'État social. Les exigences qui menacent de surcharger l'économie sont animées par la dynamique de l'égalité, que Tocqueville appelait «la logique de l'amour». L'agitation actuelle est l'apogée d'un mouvement égalitaire universel. Le manque de retenue lui a donné l'allure d'une campagne en faveur des droits de l'homme, où chacun agit comme J. P. Morgan à l'époque regrettable de l'individualisme effréné.

Le défi actuel n'est pas de faire cesser cette campagne mais de l'orienter, de la rendre productive plutôt que destructive... de la retenir avant qu'elle ne détruise notre liberté, avant que notre société n'acquière l'égalité d'une fourmilière.

Mais comment faire?

Deux types de discipline seulement s'offrent à la société: la contrainte et la retenue personnelle. Mais des hommes de génie ont allégé nos contraintes et le pendule a oscillé trop loin: Keynes a mis fin à notre croyance à la

— et elles contrôlent presque la moitié de l'économie, — la concurrence réelle n'existe pas dans le domaine des prix et les consommateurs ont peu à dire.

Les gens se sont vite rendu compte que la réclame était parfois frauduleuse, que certains produits étaient dangereux, que certaines plantes empoisonnaient l'eau et l'air. C'est pourquoi les gens ont formé des groupes de pression et ont exigé de plus en plus de restrictions gouvernementales, — et leurs exigences ont été satisfaites. Tout le monde déteste la bureaucratie, mais tout le monde encourage sa croissance, même le gestionnaire d'entreprise qui remplace le but visé par le propriétaire par une approche qui augmenterait ses ventes, son personnel, son budget... et ses récompenses; ainsi, l'objectif de profit du propriétaire est devenu l'objectif de croissance du bureau-crate.

Je crois que les entreprises comprennent enfin le besoin de modération qui se fait sentir, mais il semble que cela a échappé à certains autres. Autrefois, les syndicats étaient freinés par les limites des profits des entreprises. Mais les syndicats des secteurs de service, surtout du secteur gouvernemental, ne ressentent pas ce besoin de modération. Certains syndicats puissants s'enrichissent au détriment des faibles, des chômeurs et souvent du grand public. Ce n'est plus la production qui détermine les salaires, mais le pouvoir, et le pouvoir est entre les mains de celui qui peut faire le plus de tort à la société. Ainsi, à moins que les syndicats ne diminuent leurs demandes, il leur arrivera ce qui est arrivé dans le monde des affaires, et le syndicalisme sera, pour le gouvernement, le prochain secteur de croissance.

Un cas d'espèce est celui du contrôle des prix et des salaires. Nous avons refusé d'adopter ce système il y a seize mois parce que nous craignons l'attaiblissement de la production et de l'investissement qui en découlerait. Ce système aurait produit une pénurie de biens et des prix plus élevés. Ensuite, nous avons essayé d'obtenir une restriction volontaire, mais encore une fois, nos efforts sont demeurés vains. Mais si l'inflation continue d'augmenter et si les gens refusent d'accepter des restrictions volontaires, il nous faudra trouver une méthode qui permettra de geler les prix et les salaires. Nous nous plaçons contre-naturellement de la tracasserie bureaucratique, mais nous

pillage ou à la paresse, ce qui justifiait manifestement le maintien du peuple dans la pauvreté.

En 1910, il y eut 67 grèves dont certaines, comme celle du Grand Tronc, avaient été imposées par les employeurs pour briser les syndicats. Cette année-là, le nouveau ministre du Travail, un jeune homme appelé Mackenzie King, reçut un câble du premier ministre Laurier portant ces mots: «JE SUIS INONDÉ DE TÉLÉGRAMMES QUI ME DEMANDENT D'INTERVENIR.»

L'intervention dans le monde des affaires était considérée comme une hérésie, mais le manque de retenue engendra les hérétiques. Mackenzie King venait tout juste de faire adopter l'*Industrial Disputes Investigation Act*. Il amena alors la *Combines Investigation Act*. L'abus de la liberté individuelle renforçait la notion d'égalité et le long cheminement vers le contrôle de l'État. Le manque de mesure avait amorcé le contrôle des entreprises.

Et l'histoire se répète, — tout se transforme, sauf la nature humaine. Et à mesure que les entreprises prenaient de l'expansion, leurs justifications s'affaiblissaient. Une nouvelle génération a grandi. Nous l'avons envoyée à l'école et lui avons appris la vérité. Elle a donc tout remis en question et jeté sur la société un regard nouveau.

L'entreprise lui a parlé d'efficacité, mais cette nouvelle génération n'a vu que gaspillage. Elle a constaté la désétude technique, soit le remplacement de bons produits par d'autres à peine meilleurs. La désétude non fonctionnelle, c'est-à-dire la mise au rancart de bons produits pour d'autres de moindre qualité. La désétude visuelle, soit le remplacement de produits utiles pour se conformer aux exigences de la mode. Et enfin la désétude fonctionnelle, ou la fabrication d'un produit en vue d'une durée limitée.

La jeunesse nous a obligés à nous remettre en question, à reconsidérer nos opinions et elle a constaté que la loi intangible de l'offre et de la demande pouvait facilement être transgressée, que les prétentions du consommateur n'étaient en réalité qu'une farce. Nous avons vu que les opérations des entreprises reposent sur une espèce de plus-value. Elle contrôle ses fournisseurs par des contrats ou par l'approvisionnement. Elle fixe les prix au moyen de la conduite des prix, un accord tacite avec les quatre géants de l'industrie, et elle transmet le fardeau des frais imprévus. Partout où les grandes entreprises dominent,

destructeurs. Pour remplir ce rôle, nous avons notre constitution, nos lois et notre éthique économique, et surtout notre foi qui se manifestait par un sens du devoir inspiré de notre conscience religieuse.

Ces moyens de contrôle ont contenu les initiatives privées pendant toute l'ère de la reine Victoria dont le conservatisme était tel que 39 ans après la mort de son mari, elle faisait encore apporter dans sa chambre l'eau chaude dont il avait besoin pour le rasage. L'ère du roi Edouard fut cependant une période de transformation, pendant laquelle les présidents de chemins de fer, les banquiers et les financiers, — c'est un euphémisme pour un promoteur expert, — ont accumulé des fortunes considérables.

Le promoteur savait forcer les entreprises à fusionner par l'intimidation ou la corruption. Les fluctuations du marché des actions n'avaient pour lui aucun secret. En théorie, le système de l'entreprise privée était fondé sur la libre concurrence et répondait aux lois économiques de l'offre et de la demande. En pratique toutefois, le nouveau «trust» éliminait les petites entreprises, le nouveau «pool» fixait secrètement les prix, le nouveau «holding» drainait les fonds des succursales. La croyance dans les droits individuels avait cédé la place au culte de la richesse.

Au tournant du siècle, le nouveau credo s'était instauré. La doctrine du laisser-faire d'Adam Smith et celle de la sélection naturelle de Darwin s'étaient amalgamées à la philosophie de Spencer, selon laquelle toute l'organisation industrielle dans sa merveilleuse complexité était dérivée de la poursuite de tous les intérêts individuels.

D'après ce principe, le rapport d'un actionnaire violait la loi économique. L'impôt était une transgression de la volonté de Dieu. Une seule phrase suffit pour résumer ce point de vue: «Aide-toi et le ciel t'aidera». Et un homme appelé Horatio Alger réussit à rallier les hommes d'affaires à ce principe. Il écrivit 132 livres ou encore, comme quelqu'un l'a déjà dit, le même livre 132 fois. Le protagoniste de l'œuvre est un jeune garçon qui acquiert la fortune grâce à son labeur, à l'épargne et à la perspicacité. La bonté était récompensée par l'argent et par conséquent, gagner de l'argent c'était être bon. Et, toujours selon la même logique, la pauvreté équivalait à la sottise, au gas-



toujours plus poussée s'installe l'ennui. Au cœur de cette machine énorme totalement dépersonnalisée, l'homme se sent petit et insignifiant. Il se voit contraint à observer des règlements qui n'ont souvent aucun sens pour lui, à adopter un mode de vie qui ne lui convient pas et qu'il déteste.

Comme il fallait s'y attendre, les défections ont été nombreuses. Les intellectuels ont sonné le ralliement. Les étudiants des milieux universitaires qui se nourrissent de leurs pensées ont emboîté le pas, suivis de leurs frères et sœurs cadets, puis des parents qui ont écouté leurs enfants. C'est maintenant au tour des travailleurs de se tourner contre les dirigeants syndicaux qui subordonnent à leur hégémonie les intérêts de leurs membres.

L'ancien premier ministre adjoint de la Tchécoslovaquie, M. Ota Sik, a décrit les conséquences de la bureaucratie soviétique. « Les travailleurs, a-t-il dit, n'ont aucun rôle à jouer auprès de la direction, et ne tirent aucun profit des résultats, » leur seul intérêt est par conséquent « leur salaire et tout ce qu'il peut leur procurer. Les patrons, ajoute-t-il, s'intéressent plutôt au pouvoir qu'au capital. Leur principale préoccupation n'est pas la production, mais bien leur avancement personnel. »

Nous en arrivons au même résultat; et je cite à nouveau M. Sik: « La rentabilité de l'investissement diminue graduellement » et « le taux de croissance du revenu par habitant ralentit progressivement. » Comme nous, les Soviétiques arrivent dans une impasse, bien qu'ils n'aient pas emprunté le même chemin; et si nous avons les mêmes problèmes, nous ne disposons pas des mêmes moyens de contrôle.

La dynamique de notre système me semble à la source de ce manque de contrôle. Si nous voulons trouver les raisons de l'échec de notre système, nous devons à mon avis jeter un coup d'œil sur nos succès passés.

Pour déterminer la dynamique de notre système, il faut retourner en arrière, à l'époque de la Révolution américaine; puis à celle de la Révolution française, puis plus loin encore, à la Magna Carta. Nous avons toujours cru à la justice, — à l'autorité juridique, et non royale, — à la liberté individuelle, à l'égalité des chances. Ces idées ont été la source de la plus incroyable somme d'énergie humaine jamais déployée. Mais l'énergie doit évidemment être maîtrisée sinon elle a des effets

mais où, au contraire, le travail venait à l'emploi. C'est cette année-là que la première Model T de Ford sortit de la première chaîne de montage, et en moins de deux ans, le nombre des fabricants de voitures passait de 743 à 270. La spécialisation ouvrait la voie au gigantisme.

Le phénomène de la chaîne de montage devait donner naissance à la société moderne que nous connaissons. La production en série a entraîné la vente en série. Elle exigeait une communauté nationale, distincte de cette communauté où chaque famille était autonome. Elle exigeait également la création de complexes plus importants qui devaient améliorer constamment le rendement. Ces complexes ont par la suite fait augmenter la consommation. La chaîne de montage a engagé le monde occidental sur la voie du progrès, qui se traduit par une croissance continue et inévitable.

La productivité de l'ouvrier se transforma en productivité de la machine. Aujourd'hui, 40% de notre main-d'œuvre produit suffisamment pour répondre à tous nos besoins, et d'ici 1980 les deux tiers de tous les travailleurs seront employés par les entreprises de services. Notre société n'a plus comme objectif principal de produire des biens de consommation, mais plutôt de fournir des services.

C'est la société de la mécanisation, des spécialistes confinés à leur domaine, en somme une grande bureau-cratie. Si nous poursuivons dans la voie sur laquelle nous nous sommes engagés, il nous faudra inventer une espèce d'homme qui pourra digérer des millions de tonnes de notes de services.

L'institution remplace maintenant la famille dans presque tous ses rôles; elle est désormais l'unique communauté véritable. La société est multiple, c'est une communauté de plusieurs institutions dont chacune joue un rôle précis, dont chacune est en fait une bureaucratie vaguement organisée, — ou plutôt régie, — par la bureaucratie la plus puissante, celle qui les domine toutes. Ironie du sort, nous allons à vive allure vers tout ce que nous avions rejeté: un gouvernement monolithique, une économie contrôlée, des valeurs matérialistes, une société qui opprime l'individu.

La bureaucratie aliène l'individu à tous les niveaux. Avec l'automatisation, l'habileté manuelle de l'homme est devenue secondaire, démodée. Avec la spécialisation

de personnes qui sont préoccupées par cet état de choses, mais s'ils n'arrivent pas à s'entendre, ils sont impuissants. La société me fait penser à cette histoire de Mark Twain dans laquelle un mort quitte son cercueil et prend place aux côtés du cocher qui mène le corbillard au cimetière. Nous aussi, nous assistons peut-être à notre propre enterrement de notre liberté.

Et voici le paradoxe le plus étrange de tous. Depuis plus de cinquante ans, nous combattons le communisme parce qu'il va à l'encontre de nos croyances. Son gouvernement est monolithique. Son économie est contrôlée. Ses valeurs sont matérialistes et on réprime la liberté individuelle. Tout au long des années, nous avons combattu le contrôle par l'État, sans nous apercevoir que nous tombions dans ses filets, car nous sommes devenus les esclaves de nos propres inventions: nos machines et nos institutions.

Vers 1900, il n'existait que quelques institutions vraiment importantes: l'Eglise et quelques entreprises. L'Université de Toronto comptait alors moins d'étudiants qu'une école secondaire régionale d'aujourd'hui. Les hôpitaux, qui ont actuellement besoin de cinq employés pour s'occuper d'un patient, en possédaient alors un seul pour s'occuper de cinq à dix patients. Un seul des nouveaux immeubles du gouvernement fédéral à Hull aurait suffi amplement à cette époque pour loger toute la Fonction publique.

Les deux tiers de notre population tiraient leur subsistance de l'exploitation agricole ou d'une entreprise familiale. La plupart des gens vivaient au sein de petites communautés où la famille s'occupait elle-même de tous ses membres. La famille prenait alors elle-même soin des parents malades, des neveux orphelins et des filles enceintes. Elle veillait à ce que chaque enfant se trouve du travail, ou qu'il poursuive des études. Il s'agissait vraiment de communautés et toutes se ressemblaient. Tous se comprenaient, sinon sur le plan émotif du moins sur le plan social. Il était possible pour chacun d'établir des rapports avec les autres.

C'est alors qu'en 1913, Henry Ford associa les idées suivantes: le concept des pièces interchangeables d'El Whitney, celle des usines d'armes à feu où chaque travailleur n'accomplissait qu'une seule tâche, et enfin l'idée des abattoirs où l'employé n'allait plus vers le travail



en Europe qui détienne la majorité. Et maintenant, l'Ontario n'est plus gouvernée par le seul parti conservateur; trois factions se partagent le pouvoir.

Notre système nous a libérés des plus anciens ennemis de l'homme tels que les congôts le reste du monde: la peste et la pauvreté. Pourtant les conséquences sont désastreuses, comme en témoignent presque tous les bulletins d'information: émeutes, affrontements, violence syndicale, vandalisme. Certaines personnes ne savent pas ce qu'elles veulent; pourtant, elles vont remuer ciel et terre pour l'obtenir.

Notre système nous offre toutes les solutions à nos principaux problèmes: organisation, savoir-faire, technologie et matières premières; néanmoins, nous sommes incapables d'en arriver à un consensus sur des besoins comme ceux de conserver l'énergie, de contrôler la pollution ou de vaincre l'inflation. Apparemment, le destin nous a fourni les éléments du bonheur uniquement pour démontrer à quel point nous pouvons nous rendre malheureux.

Notre système, pour la première fois dans l'histoire, nous a libérés de l'esclavage et de la tyrannie; par contre, le nombre de groupes minoritaires qui veulent faire la loi ne cesse d'augmenter: contestataires en faveur des droits des citoyens, agitateurs qui s'opposent à la guerre, maoïstes, anarchistes, fumeurs de marijuana, industries qui polluent, fomenteurs de grèves illégales. Lorsque des individus ou des groupes commencent à choisir eux-mêmes les lois qu'ils vont observer ou non, la société tombe dans l'anarchie ou n'est maintenue que par force.

Notre système a produit les citoyens les plus éclairés de l'histoire; pourtant nous plongeons dans les abysses de l'ignorance.

Nous sommes placés devant un paradoxe qui dépasse même les limites de la fiction: de tous les systèmes économiques jamais conçus, le nôtre est le plus efficace; notre système de gouvernement est le plus humain jamais créé, et celui qui a permis le plus de réalisations. Pourtant notre système ne se plie plus aux contraintes traditionnelles. L'économie ne réagit plus aux contrôles keynésiens. Les citoyens ne respectent plus leurs chefs.

Notre système ressemble à un véhicule sans freins. Il poursuit une course folle. Les appels à la raison n'ont aucun effet, pas plus que les appels à la conscience. Il existe pourtant un grand nombre de gens raisonnables,



## LE SYNDROME DU LEMMING

*allocution prononcée devant le Club  
Empire du Canada à Toronto, le 2  
octobre 1975.*

Les vacances parlementaires m'ont permis de lire beaucoup. Je puis vous affirmer que c'est un passe-temps très déprimant. Les fantômes des civilisations disparues semblent hanter tout écrivain digne de ce nom. De l'avis général, nul ne peut gouverner une démocratie digne de ce nom, et l'inflation entraîne l'entreprise privée vers une disparition certaine. Les prévisions sont si pessimistes que je me suis assis devant la télévision et que j'ai regardé s'entretenir les personnages d'un dessin animé.

Je me demande pourquoi les producteurs de dessins animés aiment toujours montrer des animaux qui agissent comme des êtres humains. Saut les lemmings, qui, à intervalles variant de cinq à vingt ans, éprouvent ce curieux besoin de se détruire en masse, aucun animal, à part l'homme, ne se suicide. Aucun animal qui a grandi en liberté n'échangerait cette dernière contre une cage. Or, mesdames et messieurs, c'est précisément ce que nous faisons. Nous mettons en jeu notre système qui préconise le gouvernement libre, les institutions libres, et les citoyens libres, en échange d'un système qu'une guerre «froide» et une guerre «chaude» nous avaient déjà évité.

Plus je lis au sujet de la situation actuelle, plus je deviens perplexe. Nous sommes dotés d'un système de libre entreprise; pour la première fois, l'homme moyen connaît le luxe et les loisirs. Travaillait-il à préserver ce système? Il suffit, pour répondre à cette question, de regarder les données sur l'absentéisme, sur le roulement de la main-d'œuvre. La productivité diminue dans tous les domaines sauf dans celui du crime.

Nous sommes en présence d'un système politique qui permet aux gens de se gouverner eux-mêmes, et la population commence à le rejeter. De moins en moins d'électeurs sont intéressés à voter, la participation à la politique diminue progressivement. Les étiquettes des partis politiques se sont vidées de leur sens et la loyauté des partisans s'est affaiblie. Les dernières élections en Grande-Bretagne ressemblaient à un concours d'impopularité. Selon un récent sondage d'opinion, 57% des Américains croient qu'aucun des deux partis ne représente leurs meilleurs intérêts. Il n'y a pas un seul parti politique

production, non pour une plus grande participation aux bénéfices mais simplement pour avoir droit de regard sur leur vie.

Nous nous devons d'apaiser ce conflit ou notre système politique ira en régressant vers quelque régime totalitaire. Nous devons briser ce cercle vicieux et adopter une attitude positive. Nous devons faire passer l'épanouissement des gens avant l'accroissement du P.N.B. La société ne peut absorber beaucoup plus d'hostilité.

C'est facile à dire, mais risqué à faire. Je crois toutefois que c'est à la maison que cette réforme commence. C'est donc un défi que je lance aux syndicats. En temps utile, je choisirai un établissement postal urbain, j'inviterai les employés à venir s'asseoir avec la direction et à discuter de l'administration de l'entreprise telle qu'ils la conçoivent. Nous allons ensuite établir une ligne de conduite et laisser les employés diriger eux-mêmes. Si ça marche, nous pourrions partir de là.

Au syndicat de jouer, maintenant. Je vous ferai savoir les résultats.

l'enthousiasme génère, il faut permettre à l'employé de satisfaire ses besoins psychiques, il faut reconnaître son besoin d'individualité. Nous devons offrir certaines compensations sur le plan psychologique: confier des responsabilités, considérer les efforts accomplis. La faim d'avancement individuel est aussi fondamentale que la faim viscérale.

La violence qui sévit aujourd'hui dans le monde du travail est en grande partie due au fait que l'on ne considère qu'un aspect du problème. On ne peut aiguillonner continuellement les gens sans provoquer leur agressivité. L'hostilité naît, devient irrationnelle et c'est ainsi que l'on voit avorter le projet initial. C'est une espèce de cercle vicieux où l'on s'autodétruit.

Bien sûr, les attitudes que l'on adopte viennent des idées que l'on a. L'attitude négative que nous affichons vis-à-vis de la main-d'œuvre tient au fait que nous avons encore cette vieille conception qui veut que l'homme soit un être foncièrement mauvais. Autrefois, la religion rationalisait le concept de l'homme-pécheur afin de lui vendre des indulgences par la suite. De même, la direction voit l'homme comme un être qu'il faut obliger à travailler car cela justifie son droit de le commander.

Ce que nous avons tenté de faire en réalité (le syndicat aussi bien que la direction), c'est d'essayer de recréer la nature humaine. Nous avons formé une image de l'homme selon notre désir, et nous avons ensuite tenté de le faire entrer dans le moule.

Sans le vouloir, on s'est rapproché de l'année 1984 telle que la voyait Orwell, en recréant l'homme pour répondre aux exigences de l'efficacité. Notre seul but est de produire des objets, aussi traitons-nous les gens comme des objets, la main-d'œuvre comme un outil, le public comme un consommateur. Nous ne tenons aucun compte de l'aspect humain de l'homme et nous nous étions ensuite qu'il se rebelle.

C'est là le cœur de tout le conflit syndical. On mène la lutte dans l'usine même. Les revendications du syndicat gardent leur forme habituelle, mais le contenu est nouveau. C'est une lutte secrète contre la mécanisation du travailleur, une révolte contre l'idée que l'on se fait de lui. On se bat en termes d'argent, mais en fait il s'agit d'une lutte pour l'influence. Les membres subalternes des syndicats veulent avoir une certaine influence sur la

dire que les gens devraient être payés en fonction de ce qu'ils doivent endurer. S'ils ne peuvent jouir de leur travail, qu'on leur donne au moins un salaire leur permettant de profiter de leurs loisirs. Appelez-vous ce que disait Marx: «A chacun selon ses capacités. A chacun selon ses besoins.» Un idéal utopique, impossible, pensions-nous. Mais nous y arrivons maintenant, car les taux de salaire pour les gens proposés à l'entrelien, les éboueurs et les égoutiers ne cessent d'augmenter. Si nous devons prendre cette orientation, autant nous faire dès maintenant à cette idée et procéder avec élégance, sans heurt.

Septième difficulté: on ne peut être dévoué à la fois au syndicat et à l'entreprise.

Il suffit de penser à la brasserie Carling O'Keefe dont le président, M. Wilmot Tennyson, a dit: «Au diable le régime d'antagonisme.» Il a accordé la priorité à la sécurité d'emploi et aux conditions de travail. Il a aboli les horloges de pointage, renoncé aux contremaîtres et accélééré la marche à suivre en cas de griet. Le syndicat était méfiant au début et n'était pas très coopératif. Mais une fois que les chefs furent convaincus de la sincérité de Tennyson, ils emboîtèrent le pas.

Les résultats, d'après ce qu'on m'a dit, ont été excellents. Les employés s'identifient à la compagnie autant qu'au syndicat.

L'un d'entre eux a même dit: «Ce que nous avons ici ressemble à un mouvement conjoint syndicat-entreprise. Chacun d'entre nous travaille pour une cause commune.» Il me semble évident que si les deux parties le désirent, nos problèmes peuvent être résolus. Ne vous méprenez pas sur ce que j'ai dit. Je ne réduis pas les difficultés au minimum, je dis simplement que nous ne devrions pas insister uniquement sur elles. Je me rends compte que le changement dérange les gens, et ce que je propose ici n'est rien de moins qu'un revirement d'attitude.

Notre économie a été trop longtemps dirigée par la crainte et l'insatisfaction. Nous disons à nos employés: «Travaille, ou jamais tu ne pourras avoir toutes ces bonnes choses.» Mais il ne faut pas oublier la dualité de la nature humaine, le physique et le psychique. Ses besoins physiques sont une motivation négative. La satisfaction physique n'engendre pas le bonheur, elle n'a pour effet que d'empêcher l'homme d'être malheureux. Si nous voulons capter l'énorme force productrice que



leur problème mutuel et en arriveront à une «entente de paix», — plus de grèves, plus de lockouts, une augmentation de trois p. cent sur le salaire de base, une prime de travail et l'arbitrage volontaire.

Quatrième difficulté: les règlements du syndicat concernant la classification et l'ancienneté sont tellement rigides qu'ils ne permettent pas d'aborder la question des avantages réciproques avec toute la liberté désirée. *Kelsey-Hayes* fabrique des pièces pour l'industrie automobile à Windsor. L'automne dernier, la maison a dû mettre à pied 298 personnes et l'on prévoyait encore 231 renvois. L'entreprise a expliqué cela au syndicat. Le syndicat a accepté à six voix contre une de changer la convention collective afin de permettre à l'entreprise d'assigner de nouvelles tâches à ses employés et de procéder à une nouvelle répartition du travail. Tous les employés ont accepté d'être moins rémunérés plutôt que de voir la moitié d'entre eux privés d'emploi.

Cinquième difficulté: si la direction permet aux employés de prendre des décisions, il est certain que la production baissera.

Il faut de la bravoure, j'en conviens, mais une importante compagnie d'assurance en a fait l'expérience dans les années 60 en exerçant une surveillance plus étroite dans certaines divisions et en relâchant la surveillance dans d'autres. Les divisions où la direction prenait toutes les décisions sont parvenues à réduire les coûts au minimum, mais on a constaté que ce sont les divisions où les décisions ont été prises conjointement qui ont enregistré la production la plus élevée.

Sixième difficulté: nous devons toujours offrir des tâches absolument ennuyeuses, du genre de celles que j'ai décrites, des tâches que personne ne veut accomplir, mais qui doivent l'être.

S'il nous est impossible de rendre le travail plus intéressant, eh bien, peut-être pourrions-nous toutfois offrir des compensations: un horaire de travail plus court par exemple, un milieu agréable, une bonne rémunération. Pourquoi créer des emplois désagréables qui n'exigent aucun effort intellectuel et leur rattacher ensuite un maigre salaire parce qu'ils ne font pas appel à l'intelligence. Pourquoi des gens comme vous et moi, qui occupons les postes les plus agréables, doivent-ils en plus être les mieux rémunérés? De plus en plus, on s'accorde pour

remarque qu'il y a plus d'absences et les employés demandent plus de loisirs. Les cadres doivent bien se rendre compte que leur recherche ardue de l'efficacité nous entraîne vers une crise d'inefficacité.

Au cours de la dernière décennie, la production canadienne a connu une hausse de 58 p. 100 tandis qu'au Japon la hausse était de 118 p. 100 et de 137 p. 100 dans le cas de la Suède. La différence, c'est celle qui existe entre confrontation et coopération.

D'aucuns soutiennent que la coopération ne réussira pas, parce qu'elle se heurte à la nature humaine. Je pourrais parler encore pendant une heure des difficultés que les gens énumèrent: permettez-moi de n'en citer que quelques-unes et de vous dire ce que j'en pense.

La première difficulté qui se présente est la suivante: les employés veulent partager la productivité sans partager les responsabilités.

L'autonomie dernier, nous avons inauguré un nouvel établissement à Calgary. Le syndicat a été consulté tout au long de la planification. Nous avons constaté que les psychologues industriels ont raison lorsqu'ils soutiennent que la participation aide à diminuer les tensions. Plus les employés étaient appelés à participer, plus ils ont assumé des responsabilités, et ils exigeaient qu'il y ait plus que l'efficacité qui compte.

Une deuxième difficulté se présente dans le fait que l'antagonisme est tel qu'il nuit à la consultation, sauf dans les cas où le syndicat a quelque avantage à en tirer, comme ce fut le cas à Calgary.

Prenons l'exemple de l'Hydro-Ontario qui connaît, en 1972, une grève de 122 jours. C'est pour prévenir qu'une telle chose se reproduise qu'on y a mis sur pied l'ancien dernier un comité permanent employé-employeur. Dès que se présente un différend, on en discute; on ne le laisse pas s'envenimer. Et cette année, il n'y a pas eu une seule menace de grève.

La troisième difficulté surgirait du fait que les attitudes sont trop figées pour permettre des négociations collectives qui valaient.

En 1971, les métallurgistes américains obtinrent de fortes augmentations. Il s'ensuivit la fermeture de plusieurs entreprises et la mise à pied de nombreux ouvriers. L'industrie était en difficultés. Le syndicat et les dirigeants de l'industrie se réunirent pour discuter d'une solution à

production. Ils ne sont pas dupes, ils savent quand les

propos font faux.

L'attitude de la direction remonte au moyen âge, au temps où les seigneurs croyaient dur comme fer qu'ils avaient droit à une puissance illimitée. «Dieu m'a donné cet argent», disait John D. Rockefeller. Dieu aidait ceux qui s'aidaient; alors Dieu était de leur côté. Cette rationalisation n'a plus cours aujourd'hui, mais notre objectif a tout simplement pris de l'ampleur; nous recherchons la richesse de l'entreprise et la richesse nationale plutôt que la richesse individuelle. Nous fléchissons le genou devant le P.N.B. plutôt que devant l'épanouissement de l'homme. Nous ne nous identifions plus à l'homme mais aux choses. C'est pourquoi quand nous créons des machines, nous songeons à l'efficacité plutôt qu'aux besoins de l'homme. Quand nous organisons le travail, nous pensons au profit d'abord, à l'homme en dernier. La main-d'œuvre est traitée avec plus de considération qu'elle ne l'était en 1867, à l'époque où Karl Marx dénonçait ce qu'il appelait «une différence irréconciliable entre le capital et la main-d'œuvre», mais notre attitude reste foncièrement inchangée, car nous considérons toujours la main-d'œuvre comme une commodité. Le système n'est pas au service de l'homme, c'est l'homme qui doit le servir.

Cette attitude est profondément enracinée dans l'idéologie de la libre entreprise. Mais heureusement le système est doté de mécanismes autocorrecteurs. Nous voyons, par exemple, l'effet des conflits sur les prix. A cause des grèves, des fermiers subissent des pertes s'élevant à des millions de dollars; des marchés d'exportation sont perdus; des entreprises font faillite; des transactions sont perdues; des usines se voient obligées de fermer leurs portes; des denrées alimentaires se gâtent. Voilà un triste inventaire des résultats de ces grèves étalé à la face de tout le monde.

Les gestionnaires constatent aussi les effets que cela peut avoir sur la production. Les erreurs se multiplient; et plus les installations sont complexes, plus les erreurs deviennent coûteuses. Si une erreur se produit dans un des systèmes auxiliaires, elle répareit dans toutes les unités de montage. On rapporte un nombre croissant de sabotages, des cas où des vis dans une chaîne de montage auraient été desserrées, des sièges d'automobiles lacérés, des obscénités griffonnées dans la peinture. On

place dans des bureaux de direction efficaces.» Les cadres pratiquent la «gestion par objectifs» en déléguant l'autorité le long de l'échelle hiérarchique. Ils connaissent le jargon du «behaviourisme». Ils font suivre des cours à leurs cadres moyens; ces derniers y apprennent qu'ils ne peuvent pas *obliger* les employés à collaborer, mais qu'ils doivent plutôt les *convaincre* que leur méthode est la meilleure. Ils doivent savoir écouter l'employé et juger si sa méthode est meilleure ou non. Ils doivent amener les employés à *vouloir* collaborer en leur permettant de participer.

Qu'advient-il alors?

Le président ou le sous-ministre termine son entretien sur l'humanisme et enchaîne avec des propos sérieux sur les lignes de conduite. Il propose d'abord à ses directeurs d'exécution sa conception de ce qu'elles devraient être puis demande leurs commentaires. Mais qui sera assez brave pour lui dire qu'il a tort? Ces directeurs font ensuite venir leurs gestionnaires et leur donnent l'ordre de mettre sur pied une série de séminaires pour instruire leurs surveillants dans l'art d'éviter de donner des ordres. Le fait est que ce genre de «virilité» existe surtout chez les cadres. Le cadre qui a travaillé d'arrache-pied pour réussir et qui a dû obéir à des ordres pendant longtemps se voit maintenant en position d'en donner. Sa parole fait loi. Il y a des cadres qui prennent plaisir à donner des ordres: c'est un des petits privilèges qu'offre leur travail. Le phénomène est inhérent à la psychologie de la réussite. Le succès offre plus que l'argent: il confère l'autorité sur les gens. Et les gestionnaires qui ne peuvent souffrir que leur autorité soit déifiée camouflent celle-ci derrière de belles paroles démocratiques quand ils s'adressent aux travailleurs.

Par la suite, le surveillant passe du séminaire à l'atelier. Un employé vient le voir avec un problème, — on peut le lire sur son visage, — et le surveillant lui dit: «Dis donc, l'ami: tu te rappelles ce travail que tu avais à faire? Quand

diabla vas-tu t'y mettre?»

La production! C'est ce qui importe le plus aux cadres. Le comportement de l'employé devient un facteur qui aide ou nuit à la production. L'employé est conscient de ce fait et sait que ce qui compte pour la direction c'est avant tout le système; toutes ces histoires de démocratie industrielle ce n'est qu'un moyen détourné pour augmenter la



irréremédiable. Dans un premier temps en période inflationniste, la demande et les prix sont en hausse, les entreprises doivent assumer les coûts et tous les syndicats ont du poids. Dans un deuxième temps, — celui dans lequel nous trouvons présentement, — les prix continuent d'augmenter, mais il y a une baisse de la demande et les petits syndicats sont désavantagés, — je note ici qu'aux Etats-Unis certains syndicats viennent d'accepter des réductions de salaires. Dans un dernier temps, les augmentations obtenues n'arrivent pas à compenser la hausse des prix et tous les syndicats y perdent. Le niveau de vie baisse, les allocations syndicales diminuent considérablement, les services sociaux sont limités puisque l'assistance sociale dépend d'une économie saine. Tous les liens s'affaiblissent. Ensuite, des gens comme Hitler nous réunissent par la force et nous savons tous ce qui est advenu des syndicats sous le régime nazi.

Plus important encore, l'hostilité est une arme à double tranchant. Lorsque le chef syndical signe une convention collective offrant les meilleures conditions, comment s'y prend-il pour la faire ratifier par les membres du syndicat? Il les a provoqués jusqu'au paroxysme, — du moins ceux qui sont engagés et qui veulent voter, — et, de plus en plus, ils votent « non » pour le plaisir de la chose. Ils ne veulent pas être raisonnables puisqu'ils sentent qu'on agit envers eux de façon déraisonnable. Ils cherchent une échappatoire à leur hostilité, ils veulent à tout prix faire la grève. Lorsqu'ils refusent une convention, c'est qu'ils se révoltent, par le fait même, contre toute forme d'autorité. Si les syndicats continuent à engendrer l'hostilité pour affermir leur emprise sur l'économie, ils vont perdre l'influence qu'ils exercent sur leurs propres membres.

L'attitude des syndicats doit changer et tous les éléments nécessaires au changement sont là. Mais l'attitude du syndicat a une bonne raison d'être. Elle a été engendrée par celle des cadres, encore plus profondément enracinée, plus résistante au changement, plus irritable. Alors que la plupart des chefs syndicaux sont prêts à reconnaître que leur attitude n'est pas parfaite, les cadres refusent d'admettre leurs torts.

De nos jours, les cadres sont conscients des changements de la situation. Comme le disait sir Frederick Hooper, directeur général du groupe Schweppes, « Les despotes, même les plus bienveillants, n'ont plus leur

Ainsi le chef syndical qui s'accroche au sommet et qui veut s'y maintenir a tout intérêt à ce que le système qui engendre l'hostilité se perpétue. Il dépend de l'oppression, réelle ou fictive. Il affirme à ses membres qu'il est le seul à pouvoir leur obtenir ce qu'ils désirent et qu'il doit jouer serré à la table de négociation.

Il en résulte une augmentation dévastatrice de grèves légales et sauvages, des refus d'entente, des propositions extravagantes, des demandes excessives et des positions insoutenables. Les problèmes demeurent sans solution même quand les contrats sont signés. Ce qui autrefois se faisait pour la forme se fait maintenant pour de bon. Aujourd'hui on a le syndicalisme «de la machine à sous». Les membres paient leurs cotisations et s'attendent à recevoir le gros lot en contrepartie. Le chef syndicaliste devient rapidement un gestionnaire du mécontentement. Tout cela indique que la raison a cessé d'exister.

Suis-je pessimiste pour autant? Pas du tout. La situation est grave, mais j'ai foi en l'intérêt personnel. Et les chefs syndicaux ne sont pas moins concernés que les politiciens. Je pense qu'ils vont s'apercevoir où réside leur bien-être à long terme.

Aucun syndicat ne peut être fort à moins que son industrie ne soit saine. C'est pourquoi aux États-Unis on conclut des ententes au taux d'inflation de l'année dernière. Et pourtant les syndicats de là-bas auraient toutes les raisons de rattraper le temps perdu.

Aucun syndicat ne peut se permettre de jurer la production pendant longtemps, car ce faisant il condamne les salaires de ses membres. On peut le faire, je le sais, particulièrement au gouvernement, où le profit n'a pas d'influence. Mais le syndicat qui encourage la limitation du rendement favorise sa propre chute. On en a l'exemple aux Postes. Suite aux ralentissements du travail et aux grèves, les messageries privées font des affaires d'or et l'emploi passe des mains du gouvernement à celles de l'entreprise privée. Lorsqu'une exploitation n'est plus viable, elle meurt.

Et aucun syndicat ne peut permettre que les augmentations de salaire ou les grèves engendrent le chômage; car ils diminuent alors la solidarité et ils créent des divisions au sein du mouvement syndical.

Et aucun syndicat ne peut se permettre d'aggraver le problème de l'inflation au point où la situation deviendrait

toujours l'aiguillon de la peur qui le pousse... ce sont des millions de litres d'adrénaline qui font tourner les roues.

Les jeunes ne rejettent pas le travail, ils rejettent un contexte qui étouffe leurs espoirs, qui ne tient pas compte de leur potentiel et qui nie leur humanité. La frustration engendre l'apathie ou l'agressivité. L'hostilité d'un délégué syndical ne peut s'expliquer simplement par son amour du syndicat. Il a accumulé une dose d'antagonisme latent. On l'a blessé et il veut riposter. Il réagit en poussant les griets jusqu'au bout, en ralentissant le travail, en débrayant, en faisant la grève, en rejetant les ententes raisonnables, en faisant des demandes exagérées. Son but premier n'est pas d'obtenir plus d'argent, mais sur-tout de punir ceux qui détiennent l'autorité. L'argent n'est qu'une arme, au même titre qu'un couteau ou un fusil. Ce sentiment de frustration qu'il éprouve, il veut l'imposer à d'autres. Ce n'est que dans ces situations qu'il se sent puissant, qu'il a l'impression de tenir les rênes. La plupart de nos grandes usines de production en masse produisent ces anarchistes. Seuls quelques-uns sont des communistes. La plupart d'entre eux sont « pour rien, contre tout. » Nos usines engendrent l'hostilité, et c'est le syndicat qui la canalise. En fait, elle menace la structure fondamentale des relations de travail.

De nos jours la technique dominante des relations de travail est la négociation collective. Tout se joue pendant quelques semaines de confrontation. Et il va sans dire que si les relations quotidiennes sont mauvaises, le climat des négociations sera tendu.

Le problème est de savoir comment apaiser cette excitation, et donner une échappatoire à cette émotion. Comme disait un jour le général Andrew Jackson à ses hommes, il faut « élever nos fusils un peu plus bas ». Mais on se heurte aux tactiques des syndicats, qui constituent le premier des deux obstacles à la réforme.

Au même titre que la guerre, la négociation est une épreuve de puissance. Le chef syndical doit avant tout s'assurer la solidarité. Mais la solidarité est d'autant plus forte si l'on a un ennemi commun. C'est pourquoi le syndicat utilise l'hostilité comme une arme. Elle est bien sûr attisée par l'inflation et par d'autres questions syndicales. On nourrit ces espoirs parce qu'eux aussi donnent du pouvoir de négociation.

diminue. La direction simplifie encore le travail, — pour quoi consacrer du temps à former des gens qui s'en vont par la suite? Le travail devient encore plus ennuyeux. Les surveillants resserrent leur contrôle... et le milieu de travail devient plus opprimant. Le roulement se fait encore plus intense. Et à nouveau la production diminue. Ceux qui restent ne travaillent pas parce qu'ils le veulent mais parce qu'ils le doivent. Ils n'aiment pas leur travail et ils se méprisent de le faire. Le mépris de soi-même rend indifférent. On travaille juste ce qu'il faut. Si l'on fait une erreur, on se dit: «Qu'est-ce que cela peut faire?» On est mécontent de recevoir des ordres. On crée une atmosphère maussade. On ne peut s'identifier à une organisation. Comment pourrait-on être fidèle à une machine? On a la conscience d'être un rouage parfaitement remplaçable et de se trouver dans un cul-de-sac.

Et pourtant chacun doit pouvoir s'identifier à quelque chose. Si l'on ne peut s'identifier à quelque chose de positif, on s'identifie à quelque chose de négatif. On se ligue pour lutter contre le système. On renverse le système de valeurs. On se glorifie d'irriter les patrons et on fait son possible pour se soustraire au travail. On stimule la maladie pour pouvoir se rendre chez l'infirmière. On allonge la pause café. On musarde dans les toilettes. On invente des excuses pour arriver en retard. Les normes disparaissent. Les scrupules s'évanouissent. On devient un saboteur en puissance, un agitateur au sein de l'organisation, un farouche opposant du système.

Faut-il en déduire que les jeunes d'aujourd'hui ne veulent pas travailler? Cela prouve-t-il que l'éthique du travail est morte? Tout ce que cela prouve, quant à moi, c'est que personne ne veut s'abrutir au travail. La seule chose qui est morte, c'est le concept du travail à la sueur de son front. Avec les systèmes industriels modernes, la motivation du travail a changé. L'oisiveté n'est plus considérée comme le péché qu'elle était. Bien des gens sont convaincus que l'automatisation fournit à chacun d'entre nous suffisamment pour vivre.

Cependant nos usines fonctionnent toujours à l'adrénaline. On alimente toujours l'économie avec la crainte. L'homme avait l'habitude de travailler pour survivre, c'est-à-dire pour éviter la faim et la souffrance. Maintenant il travaille pour éviter de perdre son confort. Mais c'est



pense qu'un des points les plus alarmants est l'augmentation des grèves sauvages. Il y a eu plus de grèves illégales au Canada l'année dernière que nous en avons eues de 1960 à 1965.

Cette augmentation s'est accompagnée d'une recrudescence de la violence. Intimidation, passages à tabac, attentats à la bombe, violence aux lignes de piquetage et violence à l'intérieur des établissements, destruction préméditée de la propriété font grossir la facture que le public doit payer. L'image des syndicats, écrit l'éditorialiste Scott Young, se situe à mi-chemin entre le bradype et le maché-  
rode. Et il ne plaisante qu'à moitié.

Le public ne se rend peut-être pas compte que certains syndicats ne font que réagir au changement. Comme vous le savez, nous sommes en train de mécaniser les Postes. Il s'agit d'un programme de 96 millions de dollars. Nous avons les installations postales les plus modernes et par conséquent les meilleures du monde. Les lettres et les colis sont amenés par un système de courroies. Les machines les acheminent, les oblitèrent et les trient, des machines qui ont des ordinateurs pour cerveaux. Chaque installation automatisée est pareille; chacune est conçue en vue du même objectif: l'efficacité.

Arrive alors le jeune employé. Il est plus instruit qu'aucun de ses prédécesseurs. On lui a indiqué les principes de l'égalité. Il ne se croit pas plus bête que d'autres et il est contre l'autoritarisme. Il a des aspirations élevées. Il estime qu'il a une contribution à apporter en tant qu'individu.

S'il est non qualifié, il se trouvera peut-être à refaire toujours le même travail. Il n'a pas à réfléchir, mais il doit se concentrer. Il ne peut pas travailler à son propre rythme. Il ne peut changer son allure ou sa façon de faire. Il n'a aucune contribution à apporter et l'initiative n'est pas nécessaire. Il se sent inutile, amoindri et agit machinalement. Un professeur de Yale appelle cet individu «l'homme mécanistique».

Plus vous êtes intelligent et plus vous êtes ambitieux, moins vous acceptez un tel travail. En une année quatre personnes sur dix abandonnent et le rendement de l'entreprise s'envole avec eux. Les seuls qui restent sont ceux qui ne peuvent se permettre de s'en aller, ceux qui ont absolument besoin d'argent et qui n'ont pas les aptitudes nécessaires pour trouver d'autres emplois. La production

pourquoi le courrier est si souvent en retard . . . ils auraient

au moins pu le transporter par avion ou par camion!»

Comme elle recevait la bande dessinée «Wizard of Id» en retard, une lectrice nous écrivit: «J'espérerais que votre service le garderait assez longtemps pour que le sorcier fasse disparaître les Postes. Cela aurait réglé au moins un problème syndical!»

C'est aujourd'hui notre problème principal et je ne crois pas que nous le réglerons aussi facilement. Les Postes sont probablement l'entreprise la plus orientée vers la main-d'œuvre de tout le pays, et la colère et l'inquiétude qu'on exprime à propos des relations de travail aux Postes trouvent leurs origines au-delà des problèmes postaux. Il se trouve que dans la lutte pour le pouvoir qui oppose le patronat et les syndicats nous tenons le haut de la scène. Nous sommes le point de mire de la lutte entre des attitudes et des idéaux qui commencent à déchirer le pays.

Depuis que les débrayages se sont produits à Montréal, des gens me pressent chaque semaine d'enquêter sur les meneurs qui détruisent notre économie; de les poursuivre en justice; de leur ôter le droit de grève. «Laissez-les faire la grève, mais ne leur envoyez plus de chèques d'assurance-chômage et de bien-être social, me conseillent d'autres gens. Ordonnez-leur de retourner au travail! Foutez-les tous à la porte! Remplacez-les! Ayez recours aux forces armées pour transporter le courrier tout comme on l'a fait aux États-Unis! Éliminez la distribution à domicile! Laissez la libre entreprise diriger les Postes! Laissez les ménagères trier le courrier et faites-le distribuer par les petits camelots!»

Je n'ai jamais vu au pays tant d'animosité à l'égard du syndicalisme. Les gens s'inquiètent de l'inflation. Leurs économies diminuent. Deux tiers de toutes les conventions syndicales devront être renégociées cette année et l'His-toire nous apprend que lorsque chacun veut dépasser l'autre, tout le monde se retrouve au fond de l'abîme. Le seul remède contre l'inflation est la production et la restriction, mais les gens soutiennent que les syndicats ont tué l'éthique professionnelle et gonflé les espoirs des travail-leurs.

Le public est le plus touché par les grèves. Il est donc normal que les grèves provoquent la colère du public. Or, toujours plus de syndicats ont recours à la grève. Je

*communiqué en provenance du front  
patronal-syndical présenté devant  
l'Association canadienne de publi-  
té postale à Toronto, le 14 mai 1975.*

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,  
Je me suis présentée à ce déjeuner-rencontre avec une certaine appréhension. Je me demande même si je n'aurais pas mieux fait d'amener un goûteur avec moi. Je sais perti-  
nemment que la bonne marche de vos affaires dépend du  
courrier, et que ce dernier est loin de friser la perfection  
ces derniers temps. Vous me passerez cet euphémisme;  
c'est la marque d'un homme politique. Vous subissez les  
contrecoups des grèves, des arrêts et des ralentissements  
du travail, pendant que le ministre des Postes use le fond  
de ses pantalons dans son bureau, à Ottawa, bardé  
d'indifférence, étouffé par la bureaucratie, coupé de la  
réalité et de l'air du temps.

Je dois avouer qu'à certains moments je préférerais  
qu'il en soit ainsi, surtout quand quelqu'un m'appelle à  
minuit pour me dire ce qui ne va pas aux Postes. Tous les  
gens que je rencontre ces temps-ci me disent ce qui cloche  
aux Postes. On me le fait savoir dans les éditoriaux. On me  
le rappelle dans des discours aux Communes. On me l'écrit  
dans des lettres et des télégrammes. Je reçois d'ailleurs  
tant de lettres que je vais faire retirer mon numéro de  
code postal du répertoire.

Les gens prétendent que les ouvriers sont mécontents,  
que les cadres sont des autocrates et que, de nos jours, le  
service postal traîne la patte. Un rédacteur a vu un jour une  
annonce de la poste garantie qui montrait des coureurs de  
relais se passant le courrier. Il s'écria: «Je sais enfin

La société ressemble au sculpteur à qui une fillette disait, après l'avoir regardé travailler pendant une semaine: «Comment saviez-vous qu'il y avait un lion dans la pierre?» Les solutions se trouvent quelque part dans la société. Nous avons les matières premières, — le savoir-faire, les usines, les cadres, les ressources, — et il me semble qu'il nous reste assez de «capital chrétien» pour financer un revirement.

Fait assez étrange, mon espoir provient en grande partie de la vitesse même à laquelle les crises apparaissent. Pour citer Samuel Johnson: «Lorsqu'un homme sait qu'il sera bientôt pendu, cela lui donne un pouvoir de concentration incroyable.»



favoriser dans les affaires une saine direction et procéder à une intégration au plus haut palier décisionnel.

Je sais bien que les difficultés sont enracinées profondément dans notre système, dans ses motivations égocentriques et ses buts qui sont centrés sur l'argent à accumuler. Il nous faudra secouer nos institutions, leur imposer la subordination, puis la responsabilité sociale. Nous devons partir avec des règles fondamentales en justice, sinon ce sont des gens sans conscience qui donneront le pas.

Cependant, nous n'avons pas le choix. Bacon avait raison lorsqu'il a affirmé: "Celui qui n'emploie pas de nouveaux remèdes doit s'attendre à voir surgir de nouveaux maux." La science ne peut plus être dominée par les techniques qu'elle a elle-même rendues périmees. Il faut ramener la confiance et il n'y a qu'une façon d'y parvenir: unir la société dans un nouveau système de valeurs.

Certains indices permettent de croire que c'est ce que nous faisons actuellement. La crise de l'énergie nous a donné une leçon. Les Nord-Américains délaissent les voitures trop grosses et trop puissantes. Ils éteignent les lumières et baissent leur thermostat. La pénurie de pétrole a réussi là où des années de sermons avaient échoué: elle a fait vraiment comprendre que l'épuisement des ressources de la planète était imminent, que, comme le dit Buckminster Fuller, nous devons réaliser plus avec moins. Nous revenons au vieux principe de l'épargne présente sous une forme nouvelle: une éthique de conservation dans une économie fondée sur un minimum de gaspillage.

Certains indices, même s'ils sont rares et vagues, laissent supposer que nous sommes à élaborer une nouvelle éthique du travail. Je songe aux programmes visant à l'enrichissement du travail et à la participation des travailleurs. Mais quand l'éthique du travail reprendra vie, ce ne sera plus celle qu'on a connue. Ce ne sera pas du travail pour la paye ou du travail par crainte; ce sera le travail motivé. Un travail bien fait, qui sera source de fierté et engendra le goût de la perfection pour elle-même. Comme vous pouvez le constater, j'ai confiance. A mon avis, il nous est encore possible de nous adapter. D'autres civilisations ont déjà fait fausse route, pour ensuite retrouver leur voie. Selon Webster, une crise est un moment de danger ou un tournant décisif. Selon moi, notre société fait actuellement face au pire danger, mais on peut aussi le considérer comme un tournant décisif.

peu de pouvoir, à moins, bien sûr, qu'ils ne dirigent la Mafia. Les institutions n'ont pas de conscience; elles ne sont que des machines. Quelle que soit l'honnêteté du dirigeant d'une grande société, le système reste amoral. Le système mesure les résultats en chiffres et les chiffres se traduisent en dollars. C'est le dollar qui compte, et non les profits intangibles tirés d'une action sociale à long terme. Une organisation n'a qu'un but: grossir et se perpétuer. Seuls les hommes ont une conscience et se préoccupent de valeurs humaines.

Nous devons rapprocher nos buts personnels et nos buts de travail. Nous ne pouvons consacrer toutes nos énergies à gagner toujours davantage. Nous passons d'économie d'abondance à une économie de rareté des biens, et nous n'en aurons peut-être pas assez pour tout le monde. Il nous faudra partager si nous voulons pouvoir vivre dans la paix. Cette même technologie qui nous a donné davantage a fait naître l'espoir chez le pauvre et lui a donné des armes. Pour citer Tocqueville, «Les souffrances que nous endurons patiemment quand nous les croyons inévitables deviennent intolérables à partir du moment où nous y voyons un remède.» Avec la technologie, l'égoïsme tombe en désétude.

Par conséquent, notre système de pouvoir devra être modéré par un système de valeurs personnelles. Nous ne pouvons plus nous permettre de faire passer les intérêts de la compagnie avant ceux du client. Nous devons nous opposer aux mouvements d'ensemble que nous n'approuvons pas dans notre for intérieur. Nous devons cesser de faire passer les profits, la puissance ou l'efficacité avant le bien-être des gens. Chaque décision devra être influencée par le souci des autres; il faudra que l'humanité reprenne sa place au centre de toutes choses.

Je crois qu'à partir du moment où nous aspirerons autant au développement de l'humanité qu'à celui de l'économie, la situation changera complètement. Nous cesserons de considérer les gens comme de simples consommateurs. Nous ferons appel à leurs meilleurs instincts, et non plus à leurs instincts les plus bas. Nous modifierons le régime d'antagonisme, qui perpétue la guerre entre les syndicats et les employeurs. Nous rétablirons une éthique du travail fondée sur la satisfaction personnelle plutôt que sur la crainte. Nous nous débarrasserons des restrictions de niveaux de travail qui nuisent à la production. On doit

Nous ne pouvons certes pas revenir au « bon vieux temps » où les rues étaient couvertes de fumier et où les gens par millions mourraient de la peste. Nous pouvons toutefois cesser d'écouter les optimistes et les pessimistes. L'optimiste nous ferait continuer dans la même voie, le pessimiste nous ferait nous mordre les pouces. Nous pouvons oublier la théorie du diable et cesser de démanteler les structures sociales; il ne faut pas jeter le blâme sur un groupe ou une classe de la société: ni sur les hommes d'affaires, ni sur les savants, ni sur les éducateurs, ni même sur les hommes politiques.

Le problème vient de la seule chose que nous avons négligée: la nature humaine. Nous avons essayé de créer un monde meilleur sans nous améliorer nous-mêmes. Cette prise de conscience permet de sonder les abysse de la crise de confiance. Au fond, on trouve un manque de confiance dans la nature humaine même.

Comme le dit si bien Mark Twain, « l'ennui ce n'est pas que les gens n'en savent pas assez, c'est qu'ils savent trop de choses qui sont fausses. » Et l'une de ces choses, c'est la croyance que l'homme est foncièrement méchant et qu'il empire de jour en jour. C'est faux. De toute l'histoire, aucune autre société n'a fait preuve d'autant de générosité que la vôtre. Aucun autre pays n'a autant donné aux pauvres. Ici, comme au Canada, la société nous protège depuis le berceau jusqu'à la tombe. On trouve partout des preuves de compassion et d'altruisme: des hauts-fonctionnaires du gouvernement engagés dans des programmes sociaux, des dirigeants d'entreprise qui se dévouent dans des organismes de bienfaisance, des hommes de science qui protestent contre l'utilisation abusive de la technologie. Des savants qui luttent pour maintenir des standards d'excellence. On craint surtout le pouvoir de faire le mal que nous confère la technique et l'on ne voit pas notre pouvoir de faire le bien. Nous sommes rendus tout près du paradis sur terre et nous craignons d'autant plus la chute.

Pourquoi donc malgré toutes ces bonnes gens, y a-t-il tant de problèmes? Pourquoi les solutions vitales nous échappent-elles? Permettez-moi d'avancer une raison. Nous sommes devenus une société de grandes institutions interdépendantes et se faisant contrepoids les unes aux autres. Cette structure détient la presque totalité du pouvoir de la société; même les chefs de ces institutions ont



désir de posséder. Nos ancêtres sacrifiaient le matériel au spirituel. Nous sacrifions le spirituel au matériel.

Nous abordons maintenant la dernière phase: nous échangeons les valeurs contre des règles. Dans une société libre, la loi fixe des normes minimums de conduite, car elle suppose que la plupart des gens agiront d'une façon responsable. Elle suppose, par exemple, que je ne jeterai pas d'ordures sur la pelouse du voisin, non pas parce que la loi le défend, — il faudrait pour cela une armée de policiers, — mais parce que j'ai un sens moral et une conscience. Si je ne me comporte pas de façon responsable, je serai forcé par la société à changer d'attitude, car lorsque chacun est libre d'agir comme il l'entend, il n'y a plus de liberté. J'aurai alors perdu la liberté de choix, je l'aurai échangée contre la contrainte.

Le monde libre semble glisser dans cette direction. En Italie, les néofascistes semblent gagner de plus en plus l'appui du peuple. En Angleterre, deux militaires bien connus veulent mettre sur pied une milice populaire pour briser ce qu'ils considèrent comme une emprise des syndicats sur le pays. Aux Etats-Unis, certains intellectuels réclament un retour à la droite, notamment Robert Heilbroner, dans son livre intitulé *An Enquiry into the Human Prospect*. En temps de crise, nous nous tournons vers l'image d'un père fort. Nous servons les institutions de leurs pouvoirs pour les confier à l'Etat. Nous échangeons la responsabilité contre la subordination, la démocratie contre l'autoritarisme; nous pardons encore un peu de liberté par défaut.

La démocratie repose sur la conscience; elle se fonde sur le respect mutuel des valeurs.

Vous vous rappelez sans doute les romans de science-fiction qui peignaient le tableau de la domination de l'homme par la machine? Pendant qu'ils nous faisaient sourire, la fiction devenait réalité. La machine remaniait nos idées. La technologie remodelait notre mode de vie. Aujourd'hui les rôles sont inversés; nous ne dirigeons plus le système, c'est lui qui nous dirige. D'une part, il fait appel à la coopération sur le plan universel, et d'autre part il anéantit nos valeurs et, ironie du sort, nous ramène à l'époque de l'individualisme acharné. Nous nous précipitons vers un monde à la Buck Rogers avec une mentalité à la Tarzan.

Que faire?



Comme le disait Cyrus Birge, vice-président de la *Steel Company of Canada*, «Non seulement manufacturons-nous de l'acier, mais nous manufacturons aussi du nationalisme.»

La grosse entreprise a conduit à un gouvernement fort, au concept de l'équilibre des pouvoirs. De l'idée de la perfectibilité de l'homme on est passé à celle de la perfectibilité de la société. Le credo de notre époque a été exprimé dès 1910 dans le *Maclean*, qui a remplacé *Busy Man* au début du siècle. On pouvait lire dans l'un des articles de ce journal que «La publicité n'est pas simplement un moyen de prendre les affaires des mains des marchands ou des fabricants qui n'y ont pas recours. Elle donne naissance à un marché qui n'aurait pas existé . . . Elle crée de nouveaux besoins chez l'homme et intensifie ses desirs . . . Elle sème l'insatisfaction . . . Elle incite l'homme à acheter plus. Mais, pour acheter plus il doit gagner plus . . . » Voilà un bon plan d'action pour se débarrasser des valeurs traditionnelles.

L'épargne fit place à une réputation établie de bon crédit. La pudeur et la chasteté, empêcheurs de danser en rond dans l'économie des marchés, ne tinrent plus. C'en fut fait de la ferme et de l'entreprise familiales, et avec elles, de l'auto-suffisance. La fierté de la quantité remplaça celle de la qualité et l'on cessa de croire à la qualité d'exécution et à l'excellence pour l'excellence. La vertu ne fut plus cet appât qui faisait miroiter le paradis devant nos yeux; elle céda la place au vice — l'avidité, l'envie, la luxure — au besoin d'acheter, de faire tourner les rouages de la société, de voler sur les ailes de l'opulence. Vint la désuétude calculée, et c'en fut fait du respect pour les choses anciennes; on élimina les traditions en même temps que nos cravates étroites. Vint Freud et la conscience se déculpabilisa, et ne fut plus dominée par l'esprit. Vint Einstein et les valeurs absolues disparurent. L'homme délaissa le christianisme et se mit à prêcher l'Evangile de la productivité.

Il y a à Séville une église qu'on a mis 150 ans à construire. Ses bâtisseurs étaient des chrétiens qui élevaient un monument à leur foi. Ils n'en tiraient aucun bénéfice matériel, ils le faisaient pour sauver leur âme; à vrai dire ils payaient si peu leurs ouvriers qu'ils n'avaient pas d'âme à sauver. C'était l'âge des ténébres. Ils avaient l'esprit de sacrifice, idéal qu'on a aujourd'hui remplacé par le

des monopoles et les hommes à établir une nouvelle unité. L'instabilité et sa propre dynamique l'ont détruit. L'abandon des valeurs religieuses dans le monde des affaires six jours par semaine a sapé l'autorité de Dieu. La science a remplacé la religion dans les affaires, et à un moment ou le paradis sur terre ne paraissait plus très loin, l'au-delà lointain devenait moins intéressant. L'essor pris par la machine a entraîné le dépeuplement de la campagne et l'exode des citadins vers les faubourgs, affaiblissant les unités que constituait la famille et la classe. Pour des raisons d'efficacité, la chaîne de montage a prescrit des unités plus grandes, poussant les entreprises à former des monopoles et les hommes à établir une nouvelle unité.

Le dernier élément. tout ce que tu peux»; toutefois on oubliait souvent le tout ce que tu peux. Economise tout ce que tu peux. Donne répondait à la dynamique puritaine de Wesley: «Gagne pline, au travail et à l'économie. Le credo de l'époque cor- encore aux Dix Commandements, à l'autorité, à la discipline, au matériel que spirituel. Les gens croyaient rité de la population, étaient souvent autonomes, tant du et les habitants de petites villes, qui composaient la majorité de la population, étaient souvent autonomes, tant du l'artisan travaillait consciencieusement, où les agriculteurs cette injustice flagrante. Mais c'était aussi une société où consommant beaucoup et où les pauvres supportaient C'était une époque où le riche affichait sa richesse en priée.

les valeurs morales et l'Eglise défendait le droit de pro- argent m'a été donné par Dieu». Les affaires entretenaient vertueux. Comme le disait John D. Rockefeller, «Mon Richesse était fruit de vertu; donc, être riche, c'était être *Man's* était le nom de la revue nationale du Canada. Nous étions des sociétés où on faisait des affaires. *Busy* est une d'époque, la loi reposait sur le droit de propriété. revoyons le chemin parcouru. Dans les premières années Mais, où les valeurs nous conduisent-elles? D'abord, valeurs s'en vont, et la civilisation suit.

rien ne nous unit. Nous tirons chacun de notre côté. Les entre la fin et les moyens, tout n'est qu'égoïsme. Plus Sans échelle de valeurs qui détermine la juste mesure éducation, que valent les fins. Tout n'est que moyens. l'homme? On peut le sacrifier. Et sans valeurs morales en qu'efficacité. Sans valeurs morales en sciences, que vaut morales en affaires, que vaut l'humanité? Tout n'est

croît à raison d'un million et quart d'êtres par semaine. Il affaiblit le cours international des monnaies, ce qui pourrait provoquer une vraie dépression. Il donne à «bénéfices» une valeur péjorative; pourtant les bénéfices servent à tout financer: les salaires, le mien et le vôtre, la science, la médecine, l'art . . . même les grèves syndicales.

Dans le domaine scientifique, le manque de confiance ralentit la recherche et le développement, à une époque où nous avons plus que jamais besoin de nouvelles découvertes pour résoudre nos problèmes techniques: recherche de nouvelles sources d'énergies, techniques de recyclage et lutte contre la pollution.

Que dire des enseignants? A cause de notre manque de confiance envers eux, ils hésitent à prendre fermement position, ceux du moins dont le sens du bien et du mal n'a pas été annihilé par la relativité. Résultat: ils cèdent la place à ceux qui tentent d'imposer l'éducation sans valeurs morales; leurs élèves entrent sur le marché du travail plus spécialisés et plus instruits que jamais, mais rarement plus sages et presque jamais meilleurs, c'est-à-dire plus respectueux des valeurs morales.

Nous perdons confiance, semble-t-il, en tout sauf en la rapacité et la luxure des hommes. Chaque fois que nous retirons notre confiance à une valeur, son déclin est assuré. Chaque valeur perdue mine d'autant plus notre foi. Il semble bien que, de toutes nos ressources, la confiance soit la plus rare.

La raison m'en paraît évidente. Inutile de faire appel à un expert-conseil. Tout le monde la connaît, vous, moi, M. Tout-le-monde. Comment faire confiance à un homme politique si vous pensez que tout ce qui l'intéresse, c'est le pouvoir? Comment pouvez-vous faire confiance à un homme d'affaires si vous pensez qu'il ne recherche que le profit? Comment faire confiance à un homme de science ou à un savant, si vous pensez qu'ils ne visent que la gloire? Il faut que nous convainquions que nos meneurs ont d'autres motifs que leur égoïsme et qu'ils observent un code de conduite qui les oblige à se préoccuper de chacun d'entre nous. Nous devons sentir que nous partageons un certain nombre de convictions fondamentales.

Ce que nous appelons une crise de confiance est en fait une crise de valeurs. Sans valeurs morales en politique, que vaut la justice? Tout n'est qu'expédient. Sans valeurs



l'instinct animal de l'homme. Mais au cours des années 50, les enseignants délaissèrent les humanités; les universités devinrent des écoles techniques. Puis, pendant les années 60, les éducateurs ont rationalisé le sybaritisme. Ils se mirent à tolérer la consommation de stupéfiants. Ils laissent s'en aller les garçons et filles dormir ensemble. Ils acceptèrent les groupes d'étudiants qui professaient ouvertement la violence. Finalement, même ceux qui excusaient ces abus au nom de la vérité et de liberté remarquèrent que cette liberté n'était pas celle qu'ils espéraient. L'instinct animal de l'homme prédomine plus que jamais.

Les gens ont perdu leurs illusions. Ils perdent confiance en leurs institutions. A une époque plus religieuse, nous disions qu'ils perdaient la foi. D'ailleurs, le système social est fondé sur la foi, tout comme la religion, et il exige une foi inébranlable. Sans la foi, ou sans confiance, si vous préférez, le système s'autodétruit.

Lorsqu'ils ont perdu confiance, les électeurs refusent de confier un mandat au gouvernement. Sans appui, nous ne pouvons plus prendre de décisions dures et impopulaires. Nous avons tendance à jouer serré. Nous adoptons une perspective à court terme, plus sûre. Comme le disait si bien Walter Lippman: "Mieux vaut avoir tort avant qu'il ne devienne nécessaire d'avoir raison." Nous attendons que les problèmes deviennent critiques avant de prendre des mesures énergiques. Il faut alors prendre les décisions trop vite. Comme nous n'avons pas le temps d'étudier le problème à fond, nous n'en voyons pas toute l'étendue, ni ses interactions avec d'autres problèmes. Prenons par exemple l'octroi de crédits pour la construction d'habitations dans les banlieues. Cette solution a certes remédié à la pénurie du logement, mais elle a aussi contribué à l'encerclement et à l'étouffement du cœur des villes, intensifiant par le fait même la présente crise urbaine. Il arrive trop souvent qu'une décision prise à la hâte pour régler une crise en engendre d'autres. Le gouvernement doit alors résoudre crise sur crise et perd de plus en plus

Dans le monde des affaires, le manque de confiance mine le marché des valeurs et menace de faillite les principales entreprises. Il inonde les affaires de chinoises administratives. Il juggle la production et freine l'expansion, justement à une époque où la production est nécessaire pour ralentir l'inflation et nourrir le monde, qui



institutions et les lois. Nous avons dépensé des milliards pour la santé, le bien-être et la justice sociale à tous les niveaux, et l'écart qui sépare les riches des pauvres n'a jamais été aussi grand. Nous voulons un gouvernement toujours plus fort, et plus il exerce son autorité, moins nous l'aimons. Même avant le scandale du Watergate, le public perdait confiance dans le gouvernement. Si ma mémoire est bonne, avant Watergate on avait le fossé de la crédibilité.

Prenons le monde des affaires . . . la grande entreprise. Elle nous a promis la prospérité et nous l'a donnée, mais à quel prix. Elle a introduit la désuétude calculée à une époque où les ressources se font rares. Elle n'a pas tenu compte des effets secondaires de la production. Elle ne s'est pas préoccupée d'humaniser l'automatisation et d'effacer la discrimination de l'emploi. Elle a mal jaugé le caractère des consommateurs. Les marchandises sont fabriquées à un prix que les gens ne prévoyaient pas et ils voient leur prospérité rongée par l'inflation. Selon un sondage effectué par Louis Harris il y a cinq ans, 55 p. 100 du public éprouvait «un grand respect» pour la grande entreprise. A la fin de l'année dernière ce pourcentage avait baissé à 27 et le nombre de personnes qui éprou-

vaient «presque aucun respect» avait triplé.

Prenons le cas des sciences . . . A partir de la Seconde Guerre mondiale, la science a connu des progrès immenses. C'est à cette époque d'ailleurs qu'elle a abandonné sa vocation. Les grandes entreprises techniques recherchaient toutes le financement public. Elles préféraient une croissance sûre reposant sur des contrats d'approvisionnement pour la défense à une croissance aléatoire s'appuyant sur une économie de marchés. Le président d'une grande société américaine déclare que cette démarche s'est soldée par «une croissance industrielle foudroyante, des découvertes scientifiques spectaculaires, des réalisations techniques fantastiques et un minimum de bienfait pour la société». La science promettait à l'homme un règne millénaire, et le menace à présent d'extinction par la destruction de son milieu si ce n'est par la bombe atomique. Le public réagit en considérant les hommes de science comme des apprentis sorciers.

Nous avons placé nos plus grands espoirs dans l'éducation. Elle devait transformer fondamentalement l'être humain. Seule l'éducation pouvait faire contrepoids à

*quelques remarques sur la crise de confiance transmises aux membres de l'Audit Bureau of Circulation, le 7 novembre 1974.*

Quand vous m'avez demandé de discuter sur la crise de confiance, je me suis tout d'abord demandé à quoi vous faisiez allusion. Je pensai que vous m'aviez confondu avec une autre personne, un membre de l'opposition. Un Irlandais ne manque jamais de confiance, même canadienisé. Il peut manquer de tout, mais jamais de confiance.

Puis je réfléchis plus longuement et je me rendis compte de ce qui s'était passé. Un des membres de votre comité a fait la réflexion suivante: «Quelle est la personne la mieux placée pour parler de la crise de confiance? Il y a M. Albert Casey, de la Pan American, et M. William Colby, de la CIA, et s'ils n'acceptent pas notre invitation, il y a toujours ce type au Canada qui vient d'être nommé ministre des Postes.»

Mesdames et messieurs, cette pensée est alarmante. Pourtant, après l'avoir retournée dans mon esprit un certain temps, je me suis senti mieux. Je me suis dit que l'on n'est jamais seul dans le malheur, et les Postes ne sont pas seules, loin de là. Le public a perdu confiance dans presque toutes les institutions.

Prenons le cas du gouvernement... Lorsque les peuples se mirent à tout reconstruire à la fin de la Seconde Guerre mondiale, les gens pensaient que le gouvernement remédierait à l'injustice sociale. A chaque progrès technique nous disions: «Il faut régler cela», et à chaque nouveau problème: «Il faut créer une loi.» A présent, nous vivons dans un monde où foisonnent les règlements, les

L'éducation doit prendre une nouvelle orientation: ce doit être l'affaire de toute une vie. Sinon, on aura un nombre toujours croissant de chômeurs vivant de l'aide sociale, une diminution du nombre de travailleurs très compétents contribuant à l'assiette fiscale. Et éventuellement, une structure sociale qui ressemblera à celle d'une ruche d'abeilles, le *New World* d'Aldous Huxley.

L'automatisation présente des périls, mais elle a aussi ses promesses. Si nous pouvons convaincre la direction d'étendre ses objectifs pour travailler aussi au bien-être des employés et convaincre le syndicat qu'il importe de rendre les Postes encore plus efficaces, nous n'avons pas à craindre de devenir esclaves de nos machines. Pour ma part, je suis optimiste. J'abonde dans le sens de Robert Louis Stevenson: «Chaque homme, dit-il, a quelque part un grain de bon sens.»

mais qu'elles peuvent aussi l'*édifier*, donc que les décisions doivent être prises en toute conscience et non pas sur de simples considérations intéressées. La technologie nous fait beaucoup penser à ce que dit Mark Twain: «tout le monde parle du temps qu'il fait, mais personne n'y fait rien». Nous n'avons pas accompli grand-chose pour les gens lors de la première révolution industrielle, et nous en ressentons encore les conséquences sociales. Mais cette fois, je crois que le gouvernement devrait prendre l'initiative. Nous devons nous engager vis-à-vis de la société. Si nous ne le faisons pas, qui le fera? Je pense que le gouvernement devrait être le meilleur employeur au Canada.

C'est dire que nous devons faire en sorte que les gens éprouvent de la satisfaction personnelle dans leur emploi. Il faut nous assurer que les gens aient un pouvoir d'achat qui leur permette de satisfaire leurs besoins. Il faut développer l'esprit d'équipe et trouver des moyens de rompre la monotonie. Si tous nos dirigeants étaient aussi soucieux du bien des employés que de l'état des machines, ils contribueraient énormément à soulager la tension qui existe entre le syndicat et la direction.

Il y a cent ans, l'industrie pouvait s'adapter à tous les besoins. Nous avons maintenant un phénomène nouveau: le travailleur qui s'adapte à tous les besoins. Des gens qui ont œuvré pendant 20 ans dans un métier, cela n'existe plus. Les jeunes qui arrivent sur le marché du travail et dont les connaissances ne seront bientôt plus suffisantes, les gens qui ne savaient faire qu'une chose, mais bien (ils étaient le pilier de la société) deviennent maintenant une préoccupation sociale pour l'avenir. Nous avons besoin de gens qui ont des connaissances, de gens qui peuvent apprendre et se recycler plus d'une fois. Ce qui compte, ce n'est plus *qui* l'on connaît, mais *ce que* l'on connaît.

Il s'agit donc de déplacer les valeurs et de viser juste. Il faut faire en sorte que les gens profitent de l'automatisation autant que les installations industrielles. Il faut que les profits contribuent au perfectionnement des gens, il faut faciliter les mutations chez la force ouvrière, permettre à un employé de passer d'un travail à un autre tout en continuant au même régime de pension, multiplier et améliorer les programmes de recyclage, vaincre l'analphabétisme par tous les moyens.



pérennité d'un emploi n'est garantie que lorsque une entreprise est économiquement saine.

Je suis toujours membre d'un syndicat, la Fraternité internationale des électriciens; un de nos chefs, Harry Van Arsdale, avait l'habitude de dire: «Si vous augmentez la production, je vous obtiendrai un meilleur salaire.» Il détestait la limitation du rendement. Notre syndicat exhortait les employeurs à se débarrasser des paresseux. Non seulement il voyait les changements technologiques d'un bon œil, mais il les encourageait. Il organisait des cours de formation dans le maniement des machines-outils et accordait des récompenses pour les nouvelles inventions. Je me souviens en particulier d'une de ces inventions du syndicat; il s'agissait d'un treuil à moteur appelé «Power-crut» qui pouvait tirer des câbles dans une canalisation, un seul homme faisant grâce à lui le travail de sept. Les bons syndicats ne combattent pas la technologie, mais tentent plutôt d'en profiter.

Mais les syndicats en connaissent aussi les dangers. Il ne s'agit pas du mythe des machines qui remplacent l'homme, mais du fait que la technologie peut détruire les valeurs. Songez à quel point la pilule a changé nos mœurs sexuelles... et du même coup nos idées sur le mariage et la famille. Et songez combien la technique du crédit à l'achat a fait du gaspillage une plus grande vertu que l'épargne... nous faisant ainsi perdre notre indépendance et notre liberté.

Je crois qu'il est grand temps de cesser de nous lamenter pour rien. Si nous n'imposons pas nos buts aux machines, ce sont elles qui nous imposeront les leurs. Les machines, elles, n'ont cure de nos besoins, car elles n'ont pas d'âme. Elles ne sont ni bonnes ni mauvaises. Ce qui compte pour elles, c'est le rendement, et avec cela il ne faut s'étonner de rien: la façon la plus rapide de descendre d'une falaise est de sauter en bas.

Il est temps que l'homme reprenne la place qui lui revient et qu'il humanise ses buts. Ce qui importe, ce n'est pas tellement de bien faire les choses, mais de faire celles qui sont appropriées. Le progrès ne consiste pas à théoriser, mais à relever l'humanité. Vivre, ce n'est pas uniquement brasser des affaires, mais c'est surtout profiter de l'existence.

Et c'est là en fait ce pourquoi les syndicats se battent. Ils savent que les machines peuvent *démolir* l'homme,

de travers ne se gênera pas pour le faire. La planification n'est pas en cause, car la direction établit ses plans un an à l'avance. Elle a conçu des programmes de formation, organisé des réunions d'information pour les employés, et consulté régulièrement les syndicats sur les conditions de travail et les repos.

Le syndicat a collaboré. Le travail d'équipe était splendide. Le problème, c'est que cet établissement est entièrement nouveau. C'est un nouvel univers de traitement du courrier. La plupart des entreprises ont évolué progressivement avec le temps. Cependant, les Postes en étaient encore à trier le courrier comme au XIX<sup>e</sup> siècle. Et voilà que soudain, en quelques mois, elles doivent rattraper le XX<sup>e</sup> siècle. Comme tous les débuts en automatisation, celui-ci a été difficile.

Il y a d'abord eu pénurie de matériel. Ensuite, nous avons eu des difficultés de mise au point des machines à redresser et à oblitérer. Puis, il y eut un grand roulement d'étudiants que nous avions engagés à plein temps. Nous avons subi des pannes de courant, l'une à cause d'un orage, l'autre à cause d'un accident. Résultat: nous ne pouvions pas faire descendre le courrier des plateaux situés au plafond.

Comme vous le savez, dans un établissement automatisé, la panne d'un élément immobilise tout le complexe. Et on ne répare pas précisément en cinq minutes une machine qui comporte six mille circuits, comme notre lecteur optique de caractère. Le *Citizen*, journal d'Ottawa, a installé un ordinateur l'année dernière. Il fallut près de quatre mois aux gens pour découvrir si le *Citizen* était toujours un journal d'après-midi ou s'il était devenu un journal du soir. Nous avons deux ordinateurs dans cet établissement, mais je crois qu'ils ne tarderont pas à apprendre leur métier. Dès lors, et lorsque les machines fonctionneront dans tout le pays, ils vous feront bénéficier d'un service plus rapide et plus régulier. Ils assureront aux Postes un équilibre stable.

On me dit que les syndicats sont hostiles à ce changement. Je me demande si c'est au changement comme tel qu'ils s'opposent. Leurs chefs savent que ce qui profite à l'organisation leur profite aussi. Ils savent que la technique sert leurs intérêts à long terme. Ils recherchent la sécurité d'emploi pour leurs membres et ils savent que la

A la fin des années 50, les chemins de fer commencent à réduire le nombre des trains de voyageurs. Le courrier était de plus en plus acheminé par les routes et par les airs, et le courrier qui jadis était trié dans le train devait être trié dans les villes, dans des bureaux de poste éloignés des aéroports. Simultanément, les villes croissent et les affaires florissent. La publicité directe par la poste, les cartes de crédit et les primes firent déborder ces bâtiments étroits et vétustes. Certains préposés à l'expédition devaient coincer 20 camions dans des aires de chargement construites pour deux.

En 1966, une commission royale fut chargée d'étudier ces problèmes. Des experts-conseils en gestion firent 15 études et présentèrent 460 recommandations, plus évidentes les unes que les autres. Ils conseillèrent entre autres la mécanisation du service postal.

En 1970, une équipe des Postes fit le tour du monde. Cette même année, elle conçut le code postal le plus maniable et le plus précis du monde à partir d'éléments disparates. Elle élaborait des plans et des contrats pour des machines à trier et des lecteurs de code de contrôle par ordinateur, de fabrication canadienne.

Ces machines devaient coûter 110 millions de dollars. Elles furent mises à l'essai l'année dernière, à Ottawa, pour traiter le plus grand envoi de courrier au Canada: les déclarations d'impôt. Revenu Canada reçut 10 millions de déclarations d'impôt de 24 à 72 heures plus tôt que l'année précédente. Les machines ont été installées, dans les délais prévus et sans dépasser le budget imparti, dans des bâtiments rénovés à Ottawa, Winnipeg, Saskatoon, Regina et Edmonton. Ce bâtiment-ci est le premier conçu spécialement pour les abriter.

Cet établissement est en fait une gigantesque machine entourée de briques. Une secrétaire tape une lettre et la dépose dans une boîte. À partir de ce moment et jusqu'à ce que le facteur la reçoive, elle ne passera plus devant des yeux humains. Les lettres, les colis et les sacs entrent par un système de convoyeurs et de glisseurs. L'acheminement, l'oblitération, le routage, l'entreposage, le tri sont effectués automatiquement par les machines; pourvu que les envois soient bien codés, car tout dépend du code, une pression sur un bouton les expédie à destination.

Voilà comment le système est censé fonctionner, mais il reste la loi de l'impondérable: toute chose qui peut aller

nombreux qu'on voudrait qu'ils soient. Certains d'entre eux sont terriblement ennuyeux et d'autres présentent un véritable défi. En outre, elle cause aussi des déplacements; ils s'agit parfois d'un travailleur difficile à recycler. Le plus souvent, il s'agit d'ouvriers non spécialisés qui se cherchent un autre travail et qui ne peuvent y arriver. Dans presque tous les établissements automatisés, le nombre d'emplois spécialisés augmente et les postes non spécialisés diminuent en nombre. Les ouvriers spécialisés ne voient pas le choix diminuer; au contraire, l'automatisation leur offre *plus* de choix. Mais, les ouvriers non spécialisés, eux, se trouvent défavorisés.

L'automatisation est-elle vraiment à blâmer? Nous continuons d'augmenter le nombre d'emplois; il y en a simplement moins pour les gens sans bagage technique ou scolaire, ces mêmes gens auxquels on confiait jadis des tâches salissantes, monotones, aliénantes, ces travailleurs qu'on confinait dans les champs et les usines pour des salaires de misère et une formation scolaire rudimentaire. Ce n'était pas le fait de *l'automatisation*, mais bien celui de leur *travail antérieur*. L'automatisation est tout bonnement le bouc émissaire du système qu'elle dérange.

Quand j'étais jeune homme, la société vivait aux dépens des pauvres hères ignorants. L'ignorance procurait à la société de la main-d'œuvre et des biens à bon marché. La société avait tout intérêt à garder les gens pauvres dans l'ignorance.

De nos jours, les pauvres sont perdus aux basques de la société. Il y a de moins en moins d'emplois pour les ignorants. Nous avons besoin de gens qui possèdent des connaissances, qui pensent et qui savent résoudre des problèmes; il nous faut des gens qui connaissent l'électricité. Nous avons besoin de gens instruits que nous pouvons former. La société actuelle a tout intérêt à faire disparaître l'ignorance. Pour la première fois dans l'histoire, nous faisons appel à des gens intelligents plutôt qu'à des sots.

Nous ne pouvons plus renverser la situation, même si nous le voulions. Nous ne pouvons revenir au «bon vieux temps», à l'époque où les routes étaient construites à coups de pelle, où les trains du CN et de CPR se rendaient dans toutes les petites villes. Les Postes ont dû changer parce que tout autour d'eux changeait également.



emplois de routine et en créent de meilleurs, beaucoup plus satisfaisants.

Ces deux avis contraires me font penser à cet étranger qui entra dans un bar de Calgary, déposa son sac bizarre et commanda un verre.

«Qu'y a-t-il dans ce sac?» lui demanda le barman.

«Une mangouste,» lui répondait l'étranger.

«Une mangouste! Et pourquoi?»

«Je souffre d'un mal étrange,» lui répondit l'étranger. «Lorsque je bois, je vois des serpents. Lorsque je vois des serpents, je sors ma mangouste.»

«Mais les serpents n'existent que dans votre imagination,» lui répondit le barman.

«C'est vrai,» de répondre l'étranger, «et la mangouste aussi.»

Vous comprenez, lorsque les problèmes sont illusoirs, les solutions le sont aussi. L'automatisation nous offre les deux.

En fait, l'automatisation n'a pas entraîné d'expansion ni créé un nombre d'emplois sans précédent. L'automobile a marqué un grand progrès. En effet, en 1913, lorsque M. Ford a mis sur pied la chaîne de montage, une personne sur 100 seulement possédait une automobile. Sauf de rares exceptions, les travailleurs déplacés ne se sont pas trouvés d'emplois plus rémunérateurs: en effet, ces travailleurs sont habituellement les moins aptes à changer d'emploi: ils sont les moins bien payés, les plus vieux et les moins spécialisés.

D'autre part, l'automatisation n'a pas entraîné la généralisation du chômage. Il ne s'agit que de fausses alertes et le robot de Goodel n'a pas fonctionné. La perte d'emplois dans les mines à charbon a été compensée par de nouveaux emplois dans le domaine des produits chimiques et du pétrole. Pour remplacer les emplois au sein des compagnies de chemin de fer, on en a créé de nouveaux dans les usines d'avions et dans les compagnies aériennes. L'agriculture offre moins de possibilités d'emploi, mais par contre, l'éducation, la santé et le service social ouvrent de nouveaux horizons.

Cela ressemble au cas de la petite fille aux cheveux bouclés: elle est parfois agréable, parfois absolument insupportable. De même l'automatisation peut donner des résultats excellents ou bien absolument désastreux. Elle crée bel et bien des emplois, même s'ils ne sont pas aussi

La légende de Frankenstein a été créée en raison de la crainte des machines. En effet, nous avons peur de créer un monstre et de ne plus pouvoir le maîtriser par la suite.

Il comprend cette crainte. Le monstre de Frankenstein n'est plus un fantasme. Nous ne pouvons plus maîtriser certains résultats de la technologie: pollution de la mer et de l'atmosphère, amoncellement des déchets et épuisement des ressources. Il n'est pas nécessairement bon de tout automatiser. Certains changements me rappellent ce message-radio d'un pilote en détresse: «Je suis perdu, mais je vole à une vitesse record.»

L'automatisation présente un genre de défi particulier: en elle-même, la machine ne fait que remplacer les muscles de l'homme par une force mécanique; pour sa part, l'automatisation remplace l'intelligence de l'homme. Nous plaçons à ce sujet: «Quelle journée! Le cerveau électronique est tombé en panne et nous avons dû penser par nous-même!» Toutefois, nous avons surtout peur que les machines ne pensent mieux que nous. Nous craignons de devenir l'outil de nos outils. Vous savez, selon une certaine théorie, les êtres minuscules à bord des soucoupes volantes auraient été créés par une société semblable à celle des humains, habitant une autre planète qui est maintenant disparue.

Depuis toujours, l'automatisation a donné lieu à la création de deux écoles de pensée opposées. Selon les pessimistes, elle entraînera la généralisation du chômage. Ils citent John Goodell, l'inventeur du premier robot. De l'avis de ce dernier, le seul travailleur que l'on ne peut remplacer par une machine est le barbier. Ils disent que les machines sont en train d'éliminer la compétence technique, rendent le travail rigide, offrent moins de choix aux travailleurs, réduisent leurs possibilités d'apprendre et leur procurent moins de satisfaction. Selon eux, plus les machines ressemblent à l'homme, plus l'homme ressemble aux machines.

De leur côté, les optimistes affirment que l'automatisation est vieille comme le monde. Selon eux, elle a entraîné la création d'une société où le luxe est à la portée de tous. A leur avis, elle est synonyme de croissance; par exemple, l'invention du téléphone et de l'automobile, qui ont créé des emplois pour des millions d'hommes et de femmes. Ils affirment que les machines *libèrent* les travailleurs des

## IL PARAÎT QUE LES MACHINES VONT NOUS REMPLACER

*un coup d'œil amusant sur l'automatisation à l'occasion de l'ouverture  
du Centre de traitement du courrier  
de Calgary, le 22 octobre 1974.*

Mesdames et messieurs,  
Avant de venir ici couper le «cordon ombilical» (le ruban d'inauguration) de cet établissement, le premier établissement postal au Canada conçu en fonction de l'automatisation, j'ai jeté un coup d'œil sur certains journaux de Winnipeg. Selon ces derniers, nos efforts en vue d'automatiser nos établissements ont suscité certaines critiques: je n'en suis pas surpris. Plusieurs personnes se méfient des machines. Selon eux, si nous avons la chance de ne pas nous faire renverser par celles-ci en nous rendant au travail, nous nous apercevons, une fois rendus, que l'une d'elles nous a ravi notre emploi.

Peut-être la peur de ces machines va-t-elle de pair avec celle du changement. Fait bien connu, seul le changement est permanent dans ce monde. Tout change: jadis, le sud de l'Alberta était une mer. Les êtres humains ressemblent beaucoup à des carpes: ils meurent après avoir fini de croître, et nous savons tous que sans changement, il ne peut y avoir de croissance. Néanmoins, ils exigent beaucoup de nous: ils sont douloureux, ils déchirent. Nous en avons peur.

Cette peur remonte à la nuit des temps. Lorsque Arkwright a mis sur pied le fuseau à coton, les filleurs se sont rebellés. Lorsque les compagnies de téléphone ont remplacé les appareils manuels par des téléphones à cadran, la population a plaint le sort des standardistes.

Le Sous-ministre des Postes,  
John Mackay

Et en filigrane, la question élémentaire sous-jacente nous apparaît: le conflit entre l'homme et la machine, la lutte entre ceux qui croient que le système doit être au service de l'humanité et ceux qui croient que le système doit avoir préséance sur tout le reste.

Les fronts de bataille ne sont plus clairement délimités. Il ne s'agit plus simplement d'une lutte entre la direction et les syndicats; plusieurs membres des deux parties réalistent que leur loyauté doit s'étendre plus loin. Mais une chose est certaine: dans les pays industrialisés, les Postes sont toujours au plus fort de la lutte.

M. Mackasey s'est joint à nous sur le front de bataille au moment où les événements nous poussaient inexorablement vers la grève la plus longue et la plus acharnée de l'histoire des Postes. Il arrivait avec des idées bien arrêtées sur la façon de traiter les employés et il s'est vu forcé par un besoin urgent de s'expliquer à lui-même, puis de nous faire comprendre, à nous les employés des Postes et au public en général, en quoi consistait le conflit, dans son sens le plus large.

Vous trouverez dans les discours qui suivent le résultat de ce processus. Nous les avons placés en ordre chronologique dans la plupart des cas; vous pourrez ainsi voir les idées faire surface, puis évoluer au rythme des transformations sociales.

J'espère que vous en retirerez autant que moi.



sation de grande envergure. Ici donc, de façon concentrée, les idées dominantes de notre époque affrontent la technologie.

Gardiens de la technologie, nous avons, dans notre recherche constante de l'efficacité, modifié et refait sans le vouloir presque tout ce qui nous était familier : la ferme, l'usine, l'église, l'école, la banque, le magasin, le gouvernement; en même temps, nous avons changé notre environnement; notre structure sociale et même notre peuple.

Le citoyen des années 70 n'est plus le même que celui des années 50. Il n'a plus les mêmes traditions, ni les mêmes manières, ni les mêmes mœurs. Ses idées sur le travail, la religion, le pays, le mariage et la famille sont différentes. La société ne peut plus compter sur sa loyauté automatique.

Nous avons bientôt atteint le point culminant d'une évolution menant à l'écroulement de l'autorité, représentée par une discipline qui s'appuie solidement sur des valeurs traditionnelles. On disait jadis que nécessité est mère d'invention. Ford a inventé la chaîne d'assemblage à cause d'une accumulation de commandes qu'il n'arrivait pas à exécuter. Aujourd'hui, c'est plus souvent l'invention qui donne naissance à la nécessité. La science invente une chose nouvelle, par exemple l'ordinateur ou le téléviseur; nous la transformons en nécessité et ensuite, nous permettons à cette nécessité de nous dicter une échelle de valeurs et un mode de vie.

Forcés ainsi malgré eux vers un avenir précaire, certains se sentent impuissants; par conséquent, ils aspirent au pouvoir. Parce qu'ils sont débordés par le changement, ils luttent pour obtenir le contrôle. Beaucoup pensent que depuis trop longtemps tout a été dressé contre le travailleur moyen; ils veulent que justice leur soit faite. Nous passons présentement, aux dires de M. Mackasey, d'une époque de questions matérielles qui sont relativement simples à une époque de questions morales, et de domaines où les compromis logiques sont possibles à des domaines où régner des émotions complexes.

Quand Bryce Mackasey est devenu ministre des Postes il y a deux ans, il savait fort bien qu'il n'acceptait pas un travail de tout repos. Toutefois, je soupçonne que malgré toute l'expérience qu'il avait acquise comme ministre du Travail et de la Main-d'œuvre, il ne se rendait pas compte à quel point son travail allait être difficile.

Il y a dix ans, les Postes étaient toujours une institution du XIX<sup>e</sup> siècle. Leurs édifices se dressaient encore à proximité des voies ferrées même si le courrier était transporté par avion. Les envois étaient encore triés à la main, comme à l'époque de la Confédération, malgré une augmentation de plus de 70% dans le volume de courrier depuis 1946.

En 1966, une Commission royale d'enquête étudia nos problèmes et nous conseilla de faire immédiatement le saut jusqu'au XX<sup>e</sup> siècle: les changements d'une vie entière concentrés en dix ans. Durant cette décennie, le portefeuille des Postes s'est transformé d'une quasi-sinécure à un poste qui est souvent, même trop souvent, le plus orageux qui soit.

De plus, pendant cette décennie de traumatismes pour les Postes, nous avons été témoins des bouleversements sociaux les plus intenses et les plus turbulents de l'histoire moderne. Quelques semaines seulement après son entrée en fonction, M. Mackasey se rendait déjà compte qu'il aurait à faire face à ces perturbations sous-jacentes s'il voulait régler les problèmes apparents.

Le ministère des Postes, qui emploie 60,000 travailleurs, est sans doute l'industrie canadienne la plus axée sur la main-d'œuvre, et il s'y opère présentement une mécani-



TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	1
Il paraît que les machines vont nous remplacer	4
L'homme moral et le dollar amoral	13
La confrontation et ses causes	24
Le syndrome du lemming	38
La puissance syndicale et l'intérêt public	51
Le paradoxe du ministre des Postes	63
La société en conflit avec elle-même	74
Qui a peur de la société nouvelle ?	84



Contract No. P0023-6-2110  
T & H Printers Limited

# le syndrome du lemming

*et autres allocutions  
sur les conflits sociaux  
prononcées par le ministre des Postes  
Bryce Mackasey*

*une publication de la  
Direction des affaires publiques des  
Postes canadiennes  
Immeuble Sir Alexander Campbell  
Ottawa, Canada K1A 0B1  
Juin 1976*

Government  
Publications

# le syndrome du lemming

et autres sujets  
traités par  
Bryce Mackasey

